

---

# MASTERARBEIT

---

Herr DI(FH)  
**Kurt Wostry**

## **Expatriate Management**

Das Spezialwissen des Personal-  
managements als Mehrwert für Un-  
ternehmen und Mitarbeiter

Mittweida, 2012

---

# **MASTERARBEIT**

---

## **Expatriate Management**

Autor:

**Herr DI(FH) Kurt Wostry**

Studiengang:

**Industrial Management**

Seminargruppe:

**ZM10wA2**

Erstprüfer:

**Prof. Dr. Andreas Hollidt**

Zweitprüfer:

**Prof. Dr. Johannes Stelling**

Einreichung:

**Mittweida, 01. Juni 2012**

Verteidigung/Bewertung:

**Mittweida, Juni 2012**

# MASTERTHESIS

---

## Expatriate Management

author:

**Mr. Kurt Wostry DI(FH)**

course of studies:

**Industrial Management**

seminar group:

**ZM10wA2**

first examiner:

**Prof. Dr. Andreas Hollidt**

second examiner:

**Prof. Dr. Johannes Stelling**

submission:

**Mittweida, 01. Juni. 2012**

defence/ evaluation:

**Mittweida, 2012**

## **Bibliografische Beschreibung:**

Wostry, Kurt:

Expatriate Management – Das Spezialwissen des Personalmanagements als Mehrwert für Unternehmen und Mitarbeiter – 2012. – 9 – 86 – 12 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Studiengang Industrial Management, Masterarbeit, 2012

## **Referat:**

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der hohen Anforderung der Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland sowohl aus der Sicht des Unternehmens, als auch aus Sicht des Mitarbeiters. In diesem Kontext wird untersucht, welche Fragestellungen sich aus Sicht der potenziellen Entsandten ergeben könnten und wie diese im Gegensatz zu den Personalverantwortlichen zu bewerten sind. Ergebnis ist ein quantitatives Modell, welches auf qualitativen Kennwerten basiert und eine Hilfe für alle Personalverantwortlichen zur eindeutigen und nachvollziehbaren Prozessgestaltung der Auslandsentsendung dienen kann, womit dem Grundsatz der Mehrwertgenerierung genüge getan wurde.

# Inhalt

<b>Inhalt.....</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>III</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>V</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>7</b>
1.1 <i>Bedeutsamkeit der Arbeit.....</i>	8
1.2 <i>Ausgangssituation und Aufgabenidentifikation .....</i>	10
1.3 <i>Resultierende Zielsetzung .....</i>	10
1.4 <i>Kapitelübersicht – Aufbau der Arbeit .....</i>	11
<b>2 Interkulturelles Management als Vorstufe.....</b>	<b>14</b>
2.1 <i>Kulturmodelle im Vergleich .....</i>	14
2.1.1 Das Kulturmodell von Hall.....	15
2.1.2 Das Kulturmodell von Hofstede .....	19
2.1.3 Personalmanagement und Kulturmodelle.....	25
2.2 <i>Personalpolitische Besetzungsstrategien und Unternehmenskultur.....</i>	26
2.2.1 Ethnozentrische Ausrichtung .....	26
2.2.2 Polyzentrische Ausrichtung.....	27
2.2.3 Geozentrische Ausrichtung.....	29
2.2.4 Personalmanagement und Besetzungsstrategie .....	30
<b>3 Expatriate Management – Erfolgsfaktoren .....</b>	<b>32</b>
3.1 <i>Begriffsbestimmungen .....</i>	34
3.1.1 Expatriate Management – eine Definition .....	34
3.1.2 Abgrenzung Auslandsentsendung und Dienstreise .....	37
3.1.3 Motive von Auslandsentsendungen .....	38
3.1.3.1 Motive aus Sicht des Unternehmens.....	39
3.1.3.2 Motive aus Sicht des Mitarbeiters / der Führungskraft .....	41
3.1.4 Phasen der Auslandsentsendung.....	44
3.1.4.1 Phase 1: Personalauswahl als Basis zum Erfolg .....	45
3.1.4.2 Phase 2: Vorbereitung auf den Auslandseinsatz.....	48
3.1.4.3 Phase 3: Betreuung vor Ort.....	49
3.1.4.4 Phase 4: Reintegration .....	50

3.2	<i>Expatriate Failure – mögliche Ursachen des Scheiterns</i>	53
3.2.1	Delloite Studie zum vorzeitigen Abbruch von Auslandseinsätzen	55
3.2.2	Bestimmungsfaktoren der „Abbruchbereitschaft“	56
3.2.2.1	Einstellungsbezogene Faktoren	56
3.2.2.2	Soziale Faktoren	57
3.2.2.3	Externe Faktoren	58
3.3	<i>Trends im Entsendungsmanagement</i>	59
3.3.1	Trend 1: Mitarbeiterbindung und interkulturelle Kompetenz	60
3.3.2	Trend 2: Projektbezogene Entsendungen, Flexibilität und Schnelligkeit	61
3.3.3	Trend 3: Entsendungsbedarf steigt	62
<b>4</b>	<b>Empirische Untersuchung</b>	<b>63</b>
4.1	<i>Konzeptionelle Grundlagen</i>	65
4.1.1	Erstellung Frageliste „Potenzielle Entsandte“	66
4.1.2	Clusteranalyse Frageliste „PE“ & „PV“	68
4.1.3	Erstellung Frageliste „Personalverantwortliche“	72
4.2	<i>Resultate der empirischen Erforschung</i>	73
4.2.1	Ergebnisse der Online-Befragung	73
4.2.1.1	Statistische Auswertung Frageliste „Potenzielle Entsandte“	73
4.2.1.2	Statistische Auswertung Frageliste „Personalverantwortliche“	79
4.2.2	Diskussion der Ergebnisse	85
4.2.2.1	Interpretation aus Sicht der „Potenziell Entsandten“	85
4.2.2.2	Interpretation aus Sicht der Personalverantwortlichen	86
<b>5</b>	<b>Fazit</b>	<b>87</b>
5.1	<i>Wissenschaftliche Implikation</i>	87
5.2	<i>Implikationen für die Unternehmung und den Mitarbeiter</i>	91
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>92</b>
	<b>Internetverzeichnis</b>	<b>96</b>
	<b>Anlagen</b>	<b>98</b>
	<b>Anlagen, Teil 1 – E-Mailverkehr</b>	<b>99</b>
	<b>Anlagen, Teil 2 – Fragelisten</b>	<b>104</b>
	<b>Anlagen, Teil 3 – Firmenlisten</b>	<b>114</b>
	<b>Selbstständigkeitserklärung</b>	<b>119</b>

# Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: GRÜNDE DER INTERNATIONALISIERUNG .....	8
ABBILDUNG 2: ANSPRECHPARTNER DER PRAXISRELEVANTEN ZIELSETZUNG DER ARBEIT .....	11
ABBILDUNG 3: AUFBAU DER ARBEIT .....	12
ABBILDUNG 4: KULTURMODELLE .....	15
ABBILDUNG 5: LOW-CONTEXT- UND HIGH-CONTEXT-KULTUREN IM VERGLEICH .....	16
ABBILDUNG 6: AUSGEWÄHLTE LÄNDER UND DEREN MACHTDISTANZ.....	21
ABBILDUNG 7: AUSGEWÄHLTE LÄNDER UND DEREN INDIVIDUALISMUS INDEX .....	22
ABBILDUNG 8: AUSGEWÄHLTE LÄNDER UND DEREN MASKULINITÄTS-INDEX .....	23
ABBILDUNG 9: AUSGEWÄHLTE LÄNDER UND DEREN UNSICHERHEITSVERMEIDUNGS-INDEX .....	24
ABBILDUNG 10: BESETZUNGSSTRATEGIEN IM VERGLEICH.....	30
ABBILDUNG 11: MOTIVE DER AUSLANDSENTSENDUNG AUS UNTERNEHMENS SICHT.....	34
ABBILDUNG 12: ANZAHL EXPATRIATES PRO UNTERNEHMEN UND JAHR .....	35
ABBILDUNG 13: ANTRIEBE FÜR AUSLANDSEINSATZ.....	43
ABBILDUNG 14: PHASEN DER AUSLANDSENTSENDUNG .....	44
ABBILDUNG 15: SCHEMA INTERNATIONALER PERSONALAUSWAHL.....	45
ABBILDUNG 16: TYPISCHER VERLAUF KULTURELLER ANPASSUNG .....	49
ABBILDUNG 17: DAUER DER PHASEN IM PROZESSMODELL DER INTEGRATION .....	52
ABBILDUNG 18: HAUPTGRÜNDE FÜR EINEN ABBRUCH DER ENTSENDUNG .....	55
ABBILDUNG 19: DIE BESTIMMUNGSFAKTOREN DER ABBRUCHBEREITSCHAFT .....	56
ABBILDUNG 20: GRÜNDE DER AUSLANDSENTSENDUNG AKTUELL UND KÜNFTIG .....	60
ABBILDUNG 21: VERÄNDERUNGEN IN BEZUG AUF ENTSENDUNGEN .....	61
ABBILDUNG 22: PROZESSABLAUF FORSCHUNGSDESIGN .....	64
ABBILDUNG 23: STUFEN DER DATENERHEBUNG FRAGELISTE „POTENZIELLE ENTSANDTE“ .....	66
ABBILDUNG 24: PROZESS DER CLUSTERANALYSE.....	69
ABBILDUNG 25: ERGEBNIS (5 FRAGEN VON 10) FRAGELISTE POTENZIELL ENTSANDTE.....	69
ABBILDUNG 26: STUFEN DER DATENERHEBUNG FRAGELISTE „PERSONALVERANTWORTLICHE“ .....	72
ABBILDUNG 27: ENTSENDUNGSVERLAUF E- MAILANFRAGE "POTENZIELL ENTSANDTE" .....	73
ABBILDUNG 28: GRAFISCHE DARSTELLUNG REIHUNG ANZAHL DER KATEGORIEN „PE“ .....	75
ABBILDUNG 29: GRAFISCHE DARSTELLUNG ANZ. KATEGORIEN X SUMME GEWICHTUNG „PE“ .....	77
ABBILDUNG 30: ENTSENDUNGSVERLAUF E- MAILANFRAGE "PERSONALVERANTWORTLICHE" .....	79
ABBILDUNG 31: GRAFISCHE DARSTELLUNG REIHUNG ANZAHL DER KATEGORIEN „PV“ .....	81
ABBILDUNG 32: GRAFISCHE DARSTELLUNG ANZ. KATEGORIEN X SUMME GEWICHTUNG „PV“ .....	83
ABBILDUNG 33: MODELLRECHNUNG ZUR ZIELERFÜLLUNG AUSLANDSEINSATZ .....	88
ABBILDUNG 34: ROI OF EXPATRIATE (EIGENE DARSTELLUNG).....	89

# Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: DAS KULTURMODELL VON HALL .....	15
TABELLE 2: MONOCHROME VS. POLYCHROME ZEITAUFFASSUNG .....	18
TABELLE 3: DAS 5 DIMENSIONS-MODELL VON HOFSTEDE .....	19
TABELLE 4: GERINGE VS. GROßE MACHTDISTANZ .....	20
TABELLE 5: VOR-, NACHTEILE ETHNOZENTRISCHER BESETZUNGSSTRATEGIE .....	27
TABELLE 6: VOR-, NACHTEILE POLYZENTRISCHER BESETZUNGSSTRATEGIE .....	28
TABELLE 7: VOR-, NACHTEILE GEOZENTRISCHER BESETZUNGSSTRATEGIE .....	29
TABELLE 8: ZIELE VON AUSLANDSENDESENDUNGEN .....	40
TABELLE 9: ENTSENDUNGSMOTIVE VON AUSLANDSENDESENDUNGEN DEUTSCHER UNTERNEHMEN .....	42
TABELLE 10: PERSONALAUSWAHLKRITERIEN FÜR EXPATRIATES .....	47
TABELLE 11: MÖGLICHE (VEREINFACHTE) CHECKLISTE VORBEREITUNG AUF AUSLANDSEINSATZ .....	48
TABELLE 12: PHASENMODELL DER REINTEGRATION .....	51
TABELLE 13: UNTERSUCHUNGEN ZUR HÖHE DER ABBRUCHKOSTEN AUS UNTERNEHMENSICHT .....	54
TABELLE 14: ÜBERSICHT EXTERNE FAKTOREN ZUR ABBRUCHBEREITSCHAFT .....	58
TABELLE 15: TRENDS IM ENTSENDUNGSMANAGEMENT .....	59
TABELLE 16: KLASSIFIZIERUNG WICHTIGKEIT DER FRAGEN POTENZIELL ENTSANDTE .....	68
TABELLE 17: FRAGELISTE ABBILDUNG 25 AUFBEREITET ZUR DATENANALYSE .....	70
TABELLE 18: KATEGORIEN DER CLUSTERANALYSE „POTENZIELL ENTSANDTE“ .....	71
TABELLE 19: REIHUNG NACH ANZAHL DER KATEGORIEN „PE“ .....	75
TABELLE 20: ANZAHL DER KATEGORIEN X SUMME DER GEWICHTUNG „PE“ .....	76
TABELLE 21: REIHUNG NACH ANZAHL DER KATEGORIEN „PV“ .....	81
TABELLE 22: ANZAHL DER KATEGORIEN X SUMME DER GEWICHTUNG „PV“ .....	82



# Abkürzungsverzeichnis

<b>AC</b>	Assessment Center
<b>Anz.</b>	Anzahl
<b>bzw.</b>	beziehungsweise
<b>d.h.</b>	das heißt
<b>Dr.</b>	Doktor
<b>etc.</b>	et cetera (lat., „und so weiter“)
<b>Fa.</b>	Firma
<b>FLM</b>	First Line Management (erste Ebene nach der Geschäftsleitung)
<b>GmbH</b>	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
<b>HQ</b>	Headquarter / Hauptquartier / Stammhaus
<b>HR</b>	Human Resources (engl.: Personalabteilung)
<b>i.d.R.</b>	in der Regel
<b>IDV</b>	Individualismus-Index (Hofstede)
<b>lt.</b>	laut
<b>MAS</b>	Maskulinitäts-Index (Hofstede)
<b>max.</b>	maximal
<b>MNU</b>	multinationale Unternehmen
<b>MS</b>	Microsoft
<b>od.</b>	oder
<b>PDI</b>	Power-Distance-Index (Hofstede)
<b>PE</b>	Personalentwicklung
<b>“PE”</b>	“Potenziell Entsandte”
<b>Prof.</b>	Professor
<b>“PV”</b>	“Personalverantwortliche“
<b>resp.</b>	respektive
<b>ROI</b>	Return on Investment
<b>s.g.</b>	so genannt(e)
<b>SLM</b>	Second Line Management
<b>SV</b>	Sozialversicherung
<b>SWOT</b>	Strengths – Weaknesses – Opportunities - Threats
<b>tw.</b>	teilweise

<b>u.dgl.</b>	und dergleichen
<b>u.a.</b>	unter anderem
<b>uvm.</b>	und vieles mehr
<b>UIV</b>	Unsicherheitsvermeidungs-Index (Hofstede)
<b>vs.</b>	versus (lat. "im Gegensatz")
<b>z. Bsp.</b>	zum Beispiel

# 1 Einleitung

Ich möchte mich bei allen Lehrenden, bei allen Professoren bedanken, die in den vergangenen Jahren mir ein hervorragendes Fundament an Fachwissen vermittelt haben; nicht nur im Masterstudiengang, sondern auch im Vorfeld im Studiengang zum Diplomwirtschaftsingenieur.

Auch dem Ingenium gilt mein Dank für die ausgezeichnete Organisation des Lehrganges, die immer kompetente Unterstützung zu jedem nur erdenklichen Problem und die mehr als optimale Zusammensetzung der lehrenden Persönlichkeiten.

Der Fa. Georg Fischer Automobilguss GmbH – meinem Arbeitgeber - möchte ich für die Unterstützung meines Studiums in Bezug auf Kosten und Flexibilität der Arbeitszeitgestaltung herzlich danken. Beides Komponenten, die in wirtschaftlich schweren Zeiten keine Selbstverständlichkeit darstellen und mir zeigen, dass ich im „richtigen Unternehmen“ tätig bin.

Ein besonderer Dank gilt meinem Betreuer der Diplomarbeit Prof. Dr. Andreas Hollidt, der mit seinen Leitfäden und der gezielten Unterstützung während der gesamten Masterarbeit einen wesentlichen Beitrag für diese Arbeit geleistet hat. Gleiches gilt für meinen Zweitbetreuer Prof. Dr. Johannes Stelling.

Den größten Dank möchte ich meiner Gattin Alexandra aussprechen, die mir den bedeutendsten, nur erdenklichen Anteil an Unterstützung gegeben hat. Sie hat mich immer wieder motiviert und mich mit viel Geduld und Geschick stets dem Ziele, dem Abschluss des Masterstudiums, nahe gebracht. Auch mein Sohn Sascha hat einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg beigetragen, indem er der technische Berater und Umsetzer der internetbasierten Umfragen war. Auch der erfolgreiche Abschluss seines Masterstudiums im Jahre 2011 war ein Antrieb für mich.

## 1.1 Bedeutsamkeit der Arbeit

Der zunehmenden Internationalisierung der Unternehmen muss folglich eine zunehmende Flexibilisierung der Arbeitnehmer<sup>1</sup> in Bezug auf Mobilität einhergehen. Es herrscht nicht immer Marktgleichgewicht, die Situation, dass Angebot und Nachfrage korrelieren, ist nicht immer ident. Dieser und noch viele andere Gründe zwingen Unternehmen global tätig zu sein bzw. ihre Internationalisierung noch mehr auszuweiten.

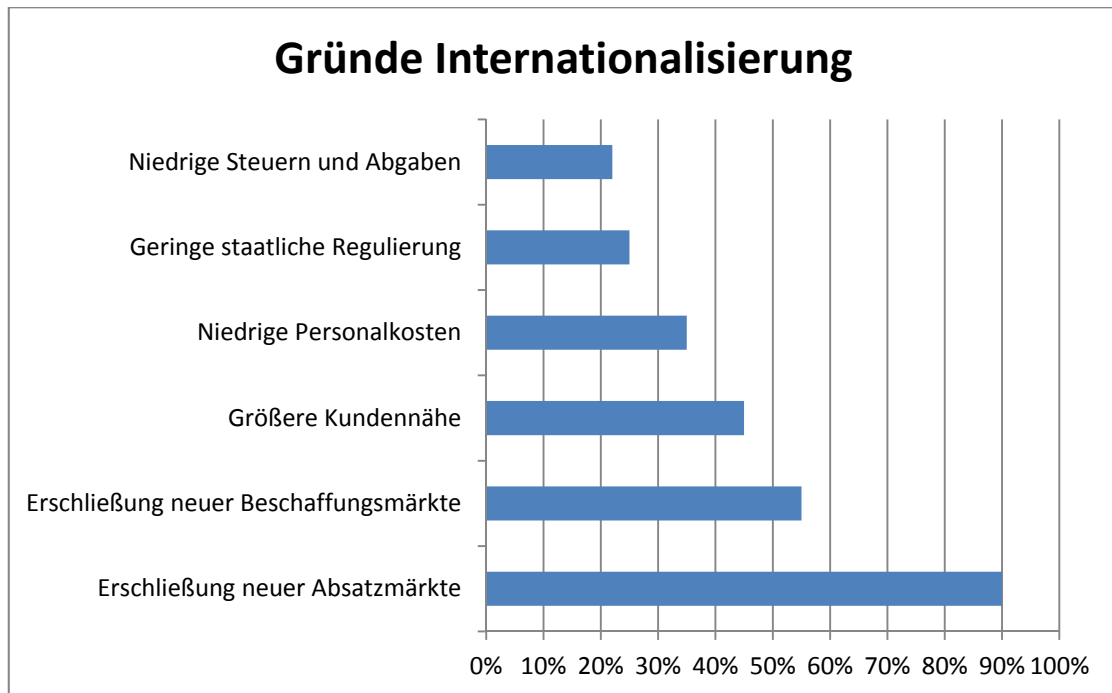


Abbildung 1: Gründe der Internationalisierung<sup>2</sup>

Um den zahlreichen Herausforderungen gerecht zu werden, genügt es nicht die finanziellen und technischen Ressourcen bereitzustellen und auch nicht die rechtlichen Rahmenbedingungen zu erfüllen. Die Führungskräfte, die in verschiedenen kulturellen Kontexten erfolgreich agieren, sind der Schlüssel zum Erfolg. Um die neuen Absatzmärkte und / oder Beschaffungsmärkte erschließen zu können, bedarf es der Führungskräfte, die genau diese Aufgabe als die Ihre betrachten und dabei nicht vergessen, dass das soziale Umfeld, in dem sie sich bewegen, nicht ihr angestammtes ist, sondern jenes der Mitarbeiter, die für den Wertschöpfungsprozess ursächlich verantwortlich sind<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird immer die männliche Form benutzt. Angesprochen sind selbstverständlich immer männliche und weibliche Personen.

<sup>2</sup> Ringwald (2009), Seite 1; n=4.400 – Mehrfachnennungen möglich

<sup>3</sup> Hier könnte man darüber diskutieren, wo im Unternehmen die Wertschöpfungskette beginnt, wo sie endet und wer maßgeblich bzw. nicht oder nur gering an dieser beteiligt ist.

Kulturelle Unterschiede basieren auf verschiedenen Werten. Gepflogenheiten, Rituale oder einfache Umgangsformen, die im zentraleuropäischen Raum ohne jegliche Gedankengänge angewandt werden, sind im asiatischen Bereich vielleicht undenkbar oder nicht angemessen. Dies kann natürlich auch umgekehrt der Fall sein, d.h. Regeln, die z. Bsp. in China als Höflichkeit gelten, werden in europäischen Kulturen in der Art nicht benützt. Als Beispiel möchte ich hier den Umgang mit Spannungen während einer Verhandlung anführen. So kennt man in China kein definitives NEIN. Chinesen schweigen angesichts von Problemen während einer Besprechung, nicken und lächeln und sprechen später das Thema abermals hartnäckig an<sup>4</sup>. Führungskräfte, die dieses Schweigen oder Lächeln in europäisches Gedankengut umwandeln werden in der Verhandlung nicht sehr erfolgreich sein.

Die Führungskraft als absoluter Spezialist in seinem Fachgebiet reicht nicht aus, um einen Mehrwert für das Unternehmen, welches den Mitarbeiter ins Ausland entsandt hat, zu generieren. All dies muss dem Personalmanagement bewusst sein und als Basis für die Schritte der Entsendung dienen. Der Wissenstransfer, der durch den entsandten Mitarbeiter erfolgen soll, ist nur erzielbar, wenn das Zusammenspiel der Erfolgsfaktoren (siehe Kapitel 3 – Expatriate – Erfolgsfaktoren) ein optimales ist. Vorgegeben und gesteuert in jeder Phase des Prozesses vom Personalmanagement und strikt eingehalten bzw. umgesetzt vom Expat; nur so wird der Auslandsaufenthalt sich als Erfolg einbuchen lassen.

Inzwischen haben HR - Manager auch die Wichtigkeit der Arbeitszufriedenheit von Expatriates als Indikator für den Entsendungserfolg erkannt und auch anerkannt. Es gleicht einem Regelkreis des Qualitätsmanagements, einem PDCA Zyklus<sup>5</sup>: je besser die kulturelle Anpassung und je motivierender die Arbeitsbedingungen, desto höher die Arbeitszufriedenheit und der Output. Laufende Korrekturmaßnahmen an den Indikatoren wirken sich wiederum auf die Leistung aus. Somit können die strategischen Unternehmensziele im Ausland erfolgreich umgesetzt werden.<sup>6</sup> Das Personalmanagement ist somit der zentrale Ausgangspunkt der Entsandten. Von Beginn an sind die Mitwirkenden des PM die Mitentscheider, ob der Einsatz erfolgreich wird, weniger zweckvoll oder gar eine Katastrophe.

---

<sup>4</sup> Reisach/Tauber/Yuan (2007), Seite 141

<sup>5</sup> PDCA - P- Plan: In der Planungsphase werden Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung entwickelt. D - Do: Die geplanten Maßnahmen werden im gesamten Unternehmen umgesetzt. C - Check: Die Maßnahmen werden hinsichtlich ihrer Zielwirksamkeit kontrolliert und bewertet. A - Act: Auf Grundlage des Check-Ergebnisses werden eventuelle Korrekturmaßnahmen eingeleitet. <http://www.qm-wissen.de/wissen/qm-lexikon/pdca-zyklus.php> verfügbar am 21.02.2012 um 19:20 Uhr

<sup>6</sup> Vgl. Ganter (2009), Seite 3

## 1.2 Ausgangssituation und Aufgabenidentifikation

Trotz der zunehmenden Bedeutung von Einsätzen im Ausland kommt es immer wieder zu nicht erfolgreichen Abschlüssen (siehe 3.4 Expatriate Failure – mögliche Ursachen des Scheiterns). Dieser Umstand muss nicht nur im Verantwortungsbereich der Entsandten sein, d.h. der vorzeitige Abbruch oder das generelle Misslingen ist nicht nur Sache des Expat. Defizite beim Entsendungsprozess oder das grundsätzliche Fehlen eines strukturierten Ablaufes stehen mehrfach im direkten Zusammenhang mit dem Unternehmen selbst. Als Hauptakteur ist hier das zuständige Personalmanagement primär im Fokus zu sehen. Bei der Auswahl der zu Mitarbeiter, die entsendet werden, steht oftmals oder auch ausschließlich die Qualifikation des Mitarbeiters im Vordergrund und die Randbedingungen zum erfolgreichen Einsatz (siehe Kapitel 3 – Expatriate Management- Erfolgsfaktoren) nur anstanzweise vorhanden.

Die Managementforschung beschäftigt sich bereits seit über 30 Jahren mit dem Thema der Auslandsentsendung. Eine immer größere Bedeutung erlangt die Thematik jedoch erst seit ca. 10 Jahren durch die verstärkte Internationalisierung der Unternehmungen<sup>7</sup>. Multinationale Unternehmen<sup>8</sup> müssen ihr Wachstum in der Erschließung neuer Märkte generieren (siehe Abbildung 1: Gründe der Internationalisierung). Die Entsendung von Fach- und Führungskräften zur Bewältigung eines Projektes im Ausland muss als zentraler Bestandteil des Personalmanagements multinational tätiger Unternehmen betrachtet werden. Die entscheidenden Phasen der Auslandsentsendung (siehe Kapitel 3.2.3) stellen das zuständige Personalmanagement oftmals vor Problemen und Herausforderungen, die gelöst werden müssen.

## 1.3 Resultierende Zielsetzung

Primäres Zentrum der *Zielsetzung für die Praxis* ist es, nach dem eher theoretischen Teil als Einführung auf den Kern zu stoßen, der eindeutig in der Gegenüberstellung der relevanten Fragen aus Sicht des potenziellen Entsandten und der Personalverantwortlichen liegt. Wie sieht der Expat seine Entsendung, welche Fragen beschäftigen ihn und wie wichtig sind ihm die Beantwortung dieser. Im Gegensatz dazu werden die Fragestellungen der Personalverantwortlichen ermittelt und ebenso deren Gewichtung.

---

<sup>7</sup> vgl. Scherm (1999), Seite 1

<sup>8</sup> „Multinationale Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass es in zahlreichen Ländern eigene Produktionsstätten unterhält. Die weltweiten Operationen werden dabei hierarchisch vom Heimatstandort aus koordiniert.“ Giese/Mossig/Schröder (2011), Seite 17

Angesprochen sollten von den Ergebnissen nachfolgende Personenkreise sein.

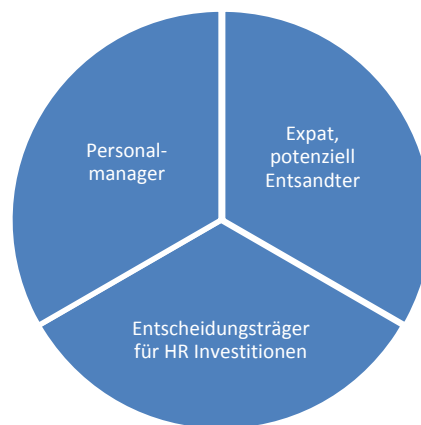


Abbildung 2: Ansprechpartner der praxisrelevanten Zielsetzung der Arbeit<sup>9</sup>

Als *Zielsetzung für die Forschung* soll unter Berücksichtigung bisher theoretischer Ansätze ein neues Modell – sowohl auf die Bedürfnisse der Fach- und Führungskräfte, als auch auf die Erfordernisse der Personalverantwortlichen – erarbeitet werden. Dazu sollen

- die durch Onlineermittlung erstellten Fragelisten einer statistischen Analyse unterzogen werden,
- die eventuell vorhandenen Defizite der bisherigen Zugänge zur Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland aufgegriffen werden und neue auf die jeweiligen Individuen des Prozesses abgestimmten Wege gesucht werden,
- die Forschungsergebnisse auf die Grundgesamtheit der von österreichischer Expatriates generalisiert werden.

## 1.4 Kapitelübersicht – Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in 5 Kapitel, in denen vorab die theoretischen Grundlagen gelegt werden (Interkulturelles Management als Vorstufe und Expatriate Management – Erfolgsfaktoren). Kapitel 4 widmet sich dem Kern der Arbeit, der Empirischen Untersuchung der potenziell Entsandten und der Personalverantwortlichen. Im letzten Kapitel werden Implikationen, wissenschaftliche, für die Unternehmung und für die Mitarbeiter gegeben (vgl. Abbildung 3).

---

<sup>9</sup> Eigene Darstellung; in Anlehnung der textlichen Erwähnung von Ganter (2009), Seite 8

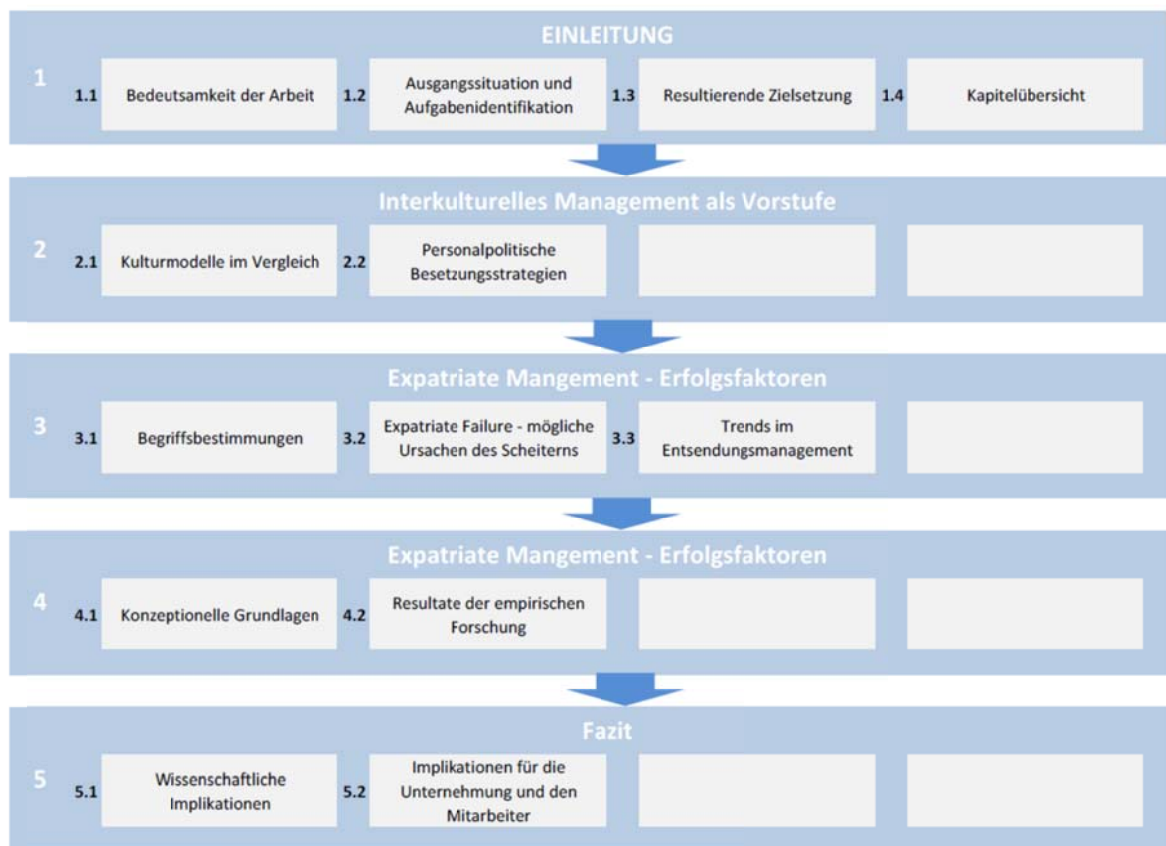


Abbildung 3: Aufbau der Arbeit

Nach dem *Kapitel 1*, der Einleitung, wird im *Kapitel 2* das Interkulturelle Management als Vorstufe beschrieben. Ändern sich Werte, Arbeitsbedingungen, Ziele, Bedürfnisse, etc. in Abhängigkeit mit dem Land, wohin man entsandt wird? Zu den bekanntesten Wissenschaftlern, die sich mit den und vielen anderen Fragestellungen zum Thema auseinandergesetzt haben, zählen **Geert Hofstede**<sup>10</sup> und **Edward T. Hall**<sup>11</sup>. Verschiedene Kulturdimensionen, abwechselnde Zugänge werden kurz umschrieben. Nach Perlmutter<sup>12</sup> kann ein Unternehmen nach unterschiedlichen Strategien die Auslandsstelle besetzen. Die Hauptargumente der verschiedenen Zugänge werden im Endteil von Kapitel 2 kurz dargestellt, wobei nicht darauf eingegangen wird, welche Strategie wann erfolgreich anzuwenden ist.

<sup>10</sup> "Geert Hofstede (\* 2. Oktober 1928 in Haarlem), Through the publication of his scholarly book "Culture's Consequences" (1980, new edition 2001), Geert Hofstede (1928) became the founder of comparative intercultural research. His most popular book "Cultures and Organizations: Software of the Mind" (1991, new edition 2010, co-authored with Gert Jan Hofstede and Michael Minkov) has so far appeared in about 20 languages". <http://geert-hofstede.com/vita.html> - verfügbar am 11.03.2012, 16:03 Uhr

<sup>11</sup> "Edward T. Hall received his Ph.D. from Columbia University in 1942 and did fieldwork on intercultural relations with the Navajo, Hopi, Spanish-Americans, and the Trukese. During the crucial years of the foreign aid program in the 1950s he was Director of the State Department's Point IV Training Program. From 1959 to 1963 he directed a communications research project at the Washington School of Psychiatry where he studied nonverbal communication ... Edward T. Hall died July 20, 2009." <http://www.edwardthall.com/> - verfügbar am 11.03.2012, 16:08 Uhr

<sup>12</sup> Vgl. Pawlik (2000), Seite 10



*Kapitel 3* gibt einen Überblick über die Erfolgsfaktoren des Expatriate Managements, insbesondere werden im ersten Abschnitt des Kapitels Definitionen und Abgrenzungen des Begriffs vorgenommen, damit dem Leser die nachfolgenden Kapitel - speziell das anschließende 4. Kapitel - vertraut wird. Die klassische Struktur einer Auslandsentsendung wird im zweiten Abschnitt bearbeitet und erklärt. Da nicht jeder Einsatz zum gewünschten Erfolg führt, wird auf die häufigsten Fehler, auf die häufigsten Ursachen eines Misserfolges im Schlussteil des Kapitels 3 eingegangen. Dabei wird zwischen Endogenen<sup>13</sup> Aspekten und Exogenen<sup>14</sup> Aspekten unterschieden.

Den Hauptteil der Arbeit, die wesentlichsten Aussagen zum nachhaltigen Mehrwert des Personalmanagements für das Unternehmen und für den Entsandten im Entsendungsprozess liefert das *Kapitel 4*. Hier wird einerseits eine empirische Untersuchung bei potenziell Entsandten durchgeführt und analysiert und andererseits Fragelisten von Personalverantwortlichen erklärt und ebenfalls bewertet. Eine Gegenüberstellung, ein Vergleich der Clusterergebnisse beider Resultate wird in statistischen Auswertungen und Interpretationen diskutiert.

Den Abschluss der Arbeit bildet ein zusammenfassendes *Kapitel 5* im Fazit, wobei hier zwischen wissenschaftlichen Implikationen, Effekte für die Unternehmung und Nachwirkungen für den Mitarbeiter unterschieden wird. Der Schwerpunkt wird bei den Handlungsempfehlungen für das Unternehmen gesetzt, da dies als Spezialwissen des Personalmanagements für den Mehrwert, sowohl für das Unternehmen als auch für den Mitarbeiter, zu sorgen hat.

---

<sup>13</sup> Der Begriff endogen hat eine mehrfache Bedeutung. Laut der Bedeutungsübersicht im Duden unterscheidet man jenen aus der „Medizin (von Stoffen, Krankheitserregern oder Krankheiten, im Körper selbst, im Körperinneren entstehend, von innen kommend)“, aus der Psychologie (anlagebedingt), aus der Botanik („von Pflanzenteilen, die nicht aus Gewebeschichten der Oberfläche, sondern aus dem Innern entstehen und die unbeteiligten äußeren Gewebeschichten durchstoßen, innen entstehend“) und aus der Geologie (von Kräften im Erdinneren erzeugt)“. Aus all diesen Bedeutungen ist ein Überbegriff „INNEN“ ableitbar. Somit ist bei Endogenen Aspekten von Ansichten, die von Innen aus gehen, gemeint. Vgl. [www.duden.de](http://www.duden.de) – verfügbar am 11.03.2012, 17:31 Uhr

<sup>14</sup> Der Begriff exogen hat eine mehrfache Bedeutung. Laut der Bedeutungsübersicht im Duden unterscheidet man jenen aus der allgemeinen „Medizin (von Stoffen, Krankheitserregern oder Krankheiten, außerhalb des Organismus entstehend; von außen her in den Organismus eindringend)“, aus der Psychologie (umweltbedingt), aus der Botanik („besonders von Blattanlagen und Knospen; außen entstehend“) und der Geologie („von Kräften ableitbar, die auf die Erdoberfläche einwirken, wie Wasser, Atmosphäre, Organismen u. Ä.“). Aus all diesen Bedeutungen ist ein Überbegriff „AUSSEN“ ableitbar. Somit ist bei Exogenen Aspekten von Ansichten, die von Außen aus gehen, gemeint. Vgl. [www.duden.de](http://www.duden.de) – verfügbar am 11.03.2012, 17:40 Uhr

## 2 Interkulturelles Management als Vorstufe

Wer auf internationalen Märkten bestehen will, muss sich zwangsläufig mit anderen Problemen beschäftigen, wie beim Agieren auf nationalem Gebiet. Der Kontakt mit fremden Ländern geht mit dem Berühren von fremden Kulturen, Wirtschafts- und Sozialmethoden, anderen Bräuchen und Sitten uvm. einher. Diese unumstritten in vielen Ländern wechselnden Systeme, stellen Faktoren dar, deren Einbeziehung eine Mindestanforderung an den Gesamtprozess der Auslandsentsendung ist; und dies primär verankert in der Personalabteilung des Unternehmens oder zumindest im beauftragten externen Personal – Dienstleistern.

*„Hier setzt nun das Interkulturelle Management ein, ohne allerdings bisher die Aufmerksamkeit gefunden zu haben, die aufgrund der zunehmenden Internationalisierung der Geschäftsvorgänge wünschenswert gewesen wäre.“<sup>15</sup>* Eine Vielzahl anderer Aussagen in dem Zusammenhang, deutet auf ähnliche bis gleiche Meinung hin, dass die ursprüngliche Ignorierung, Vernachlässigung der expliziten Einbeziehung von Interkulturellen Kernelementen nicht mehr existent ist.<sup>16</sup>

### 2.1 Kulturmodelle im Vergleich

Eine Reihe von Buchautoren haben versucht, Ausmaße zu erkennen, mit denen man Gemeinsamkeiten und Unterschiede von diversen Kulturen darstellen kann. *„Ein Kulturmodell ist ein Ansatz zur Beschreibung von kulturell verankerten Denkmustern. Dabei wird der Umgang mit gesellschaftlichen Phänomenen und Problemen, ... untersucht ... Die bekanntesten Untersuchungen zu Kulturmodellen wurden von Geert Hofstede einerseits (Interkulturelle Zusammenarbeit) und Edward T. Hall andererseits durchgeführt.“<sup>17</sup>*

---

<sup>15</sup> Rothlauf (2009), Seite 11

<sup>16</sup> „Eine Reihe von Veröffentlichungen zum Themenbereich Internationales Management vernachlässigen die explizite Einbeziehung von Elementen des Interkulturellen Managements oder belassen es bei einigen Randbemerkungen“ Rothlauf (2009), Seite 11; gemeint sind beispielsweise Macharzine/Oesterle (1997), Siedenbiedel (1997), Welge/Holtbrügge (1998) oder Perlitz (1995).

<sup>17</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Kulturmodell> - verfügbar am 12.03.2012, 10:50 Uhr

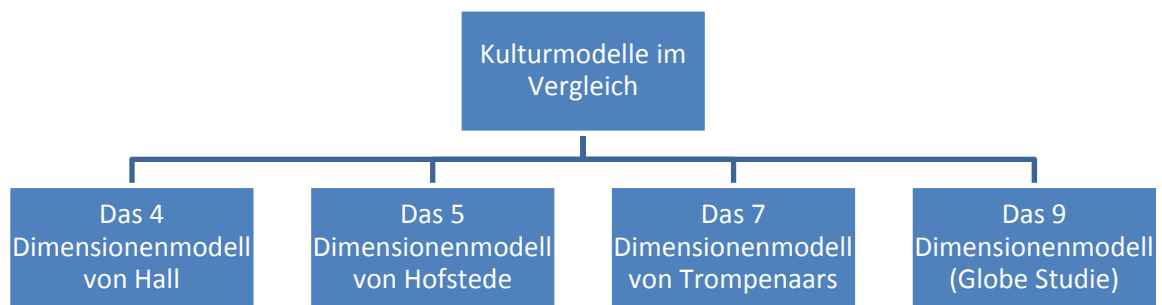


Abbildung 4: Kulturmodelle<sup>18</sup>

Auf die beiden ersten Modelle – das Kulturmodell von Hall und jenes von Hofstede – wird nachfolgend eingegangen.

### 2.1.1 Das Kulturmodell von Hall

Edward Twitchell Hall war der erste Autor, der sich mit dem Vergleich von Kulturen beschäftigte.<sup>19</sup> Hall und seine Ehefrau Mildred Reed Hall komprimierten in ihrer Studie die Unterschiede im Verhalten, die in der interkulturellen Kommunikation Kontroversen auslösen können. Sie erkannten grundlegende Ausmaße menschlichen Zusammenlebens, die im Zusammenhang mit diversen Orientierungen stehen.

<b>Erste Dimension</b>	Kontextorientierung
<b>Zweite Dimension</b>	Raumorientierung
<b>Dritte Dimension</b>	Zeitorientierung
<b>Vierte Dimension</b>	Informationsgeschwindigkeit

Tabelle 1: Das Kulturmodell von Hall<sup>20</sup>

<sup>18</sup> eigene Darstellung, in Anlehnung an Rothlauf (2009), Seite 32

<sup>19</sup> Hasenstab (1999), Seite 101

<sup>20</sup> eigene Darstellung, in Anlehnung an Rothlauf (2009), Seite 32

- Kontextorientierung

In der ersten Dimension verweist Hall auf die notwendige Menge an Informationen, die übermittelt werden muss, um erfolgreich kommunizieren zu können. Er definiert dabei „high-context-Kulturen“ - Kulturen, die eine große Menge an Informationen benötigen, um die Botschaft zu verstehen - und „low-context-Kulturen“. Der Kontext generell beinhaltet alles, was mit der Botschaft oder der Situation selbst direkt oder indirekt in Zusammenhang gebracht werden kann. Es wird auch berücksichtigt, welche besondere Beziehung zum Sender besteht.<sup>21</sup>

Asiatische, mediterrane und arabische Kulturen reiht Hall eher dem Modell der high-context-Kulturen zu, während er US-Amerikaner, Mittel- und Nordeuropäer eher dem Bereich der low-context-Kulturen zuordnet, da hier die Kommunikation klar geregelt und direkt ist. Der Grund für die Einreihung der asiatischen, mediterranen und arabischen Kulturen in den high-context-Bereich liegt darin, dass in diesen Gebieten das Rechtssystem nicht so stark ausgeprägt ist und eine Vertrag eher als „work in progress“ – als in Ausführung befindliche Arbeit<sup>22</sup> - verstanden wird.

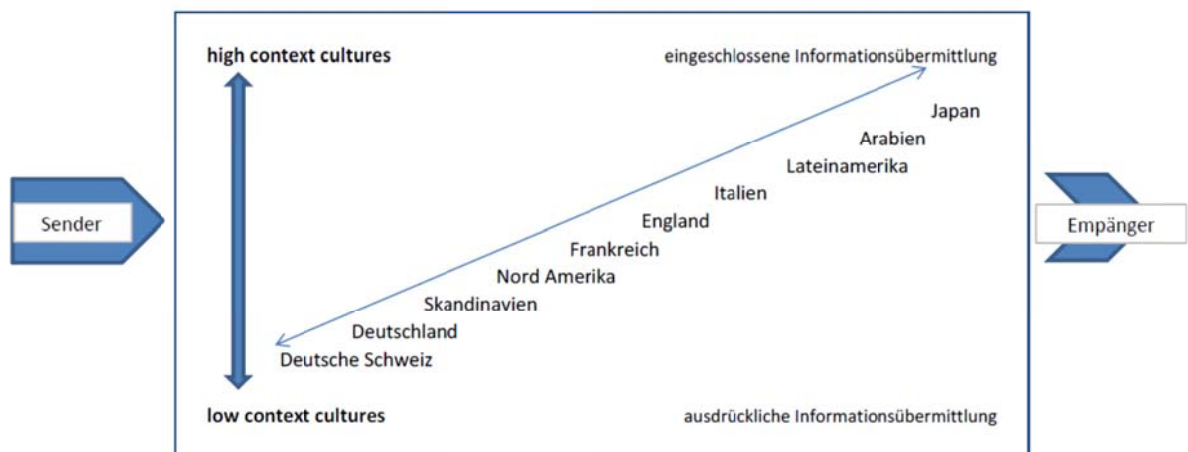


Abbildung 5: Low-Context- und High-Context-Kulturen im Vergleich<sup>23</sup>

<sup>21</sup> Hoffmann/Schoper/Fitzsimons (2004), Seite 25. Es wird in dem Zusammenhang der Begriff „Sender“ verwendet, der bereits im Sender-Empfänger-Modell zur Kommunikation von Shannon/Weaver angewandt wird. Shannon und Weaver waren für die amerikanische Telefongesellschaft bell tätig. Ihr Hauptaufgabenmerk lag in der Vermeidung bzw. Verminderung von Störeinflüssen in der verbalen Kommunikation. Diese verglichen den Kommunikationsvorgang in einem einfachen linearen Kommunikationsmodell, wo der Sender eine Botschaft abgibt, diese in Signale umgesetzt werden (Codierung), welche möglichst ohne Rauschen und Störungen, beim Empfänger ankommt (Decodierung). Vgl. Görgen (2005), Seite 2

<sup>22</sup> www.dict.cc verfügbar am 12.03.2012, 13:02 Uhr

<sup>23</sup> Eigene Darstellung, vgl. Rothlauf (2009), Seite 33

- Raumorientierung

In der zweiten Dimension unterscheidet Hall zwischen der *Privatsphäre* und dem *Territorium*. Der private Bereich umgibt eine Person und darf, sollte nicht von anderen Personen ungefragt betreten werden. Es ist auch der Abstand, der im Normalfall auch automatisch zu anderen Menschen eingehalten wird. Wird der Sicherheitsabstand in den Privatbereich überschritten, so löst dies je nach Kulturangehörigkeit unterschiedliche Reaktionen aus. Von bloßem Unbehagen bis zur akuten Panik. Das Territorium wird von Hall als jener Ort beschrieben, der von einer Person als persönliches Eigentum betrachtet wird, weil dieses Gebiet dem Menschen gehört und auch von ihm benutzt werden will. Hall spricht von der Raumorientierung wie folgt:

*„Each person has around him an invisible bubble of space which expands and contracts depending on a number of things: In Northern Europe the bubbles are quit and the people keep their distance. In southern France, Italy, Greece, and Spain, the bubbles get smaller so that the distance that is perceived as intimate in the North overlaps normal conversational distance in the South.“<sup>24</sup>*

- Zeitorientierung

Die dritte Dimension unterteilt Hall in *monochrome* und *polychrone* Zeitauffassung. Der Unterschied liegt darin, dass im erstgenannten Modell die Zeit linear angeordnet ist, d.h. Aktivitäten werden so eingeteilt, dass sie nacheinander – also sequentiell – durchgeführt werden können. Ist die Zeiteinteilung, die Zeitorientierung, eine polychrone, so können mehrere Tätigkeiten gleichzeitig bewältigt werden. Zeit ist also kein lineares sondern ein zirkuläres<sup>25</sup> Konzept und es verschwimmen die unterschiedlichen Zeitfenster. Daraus folgt ein anderes Bild von Pünktlichkeit und Zeiteinteilung; das Lesen eines Briefes während eines Meetings ist völlig „normal“, das E-Mailabrufen am Handy während einer Besprechung ebenfalls. Gemäß Hall gelten die Vereinigten Staaten und viele europäische Kulturen als jene Menschen, die sich am monochronem Zeitmodell orientieren und das polychrone Zeitmodell haben arabische, lateinamerikanische und mediterrane Kulturen inne.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Rothlauf (2009), Seite 34

<sup>25</sup> zirkulär = kreisförmig; französisch circulaire < spätlateinisch circularis, zu lateinisch circulus – [www.duden.de](http://www.duden.de) verfügbar am 12.03.2012, 15:11 Uhr

<sup>26</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2008), Seite 712 und Rothlauf (2009), Seite 34

Die nachfolgende Tabelle zeigt eine Darstellung der verschiedenen Typen:

monochronic people	polychronic people
do one thing at a time	do many things at once
concentrate at the job	are highly distractible and subject to interruption
view time commitments as critical	view time commitments as objectives
are low context and need information	are high context and already have information
are committed to the job	Changes plans often and easily
adhere religiously to plans	are committed to people and human relationships
emphasize promptness	base promptness on the importance of and significance of the relationship
are accustomed to short-term relationship	have a strong tendency to build lifetime relationship

Tabelle 2: monochrome vs. polychrone Zeitauffassung<sup>27</sup>

- Informationsgeschwindigkeit

Die Geschwindigkeit, mit der Informationen in der Kommunikation kodiert und dekodiert werden, wird in der vierten Dimension – der Informationsgeschwindigkeit – bearbeitet. In den USA ist die Informationsgeschwindigkeit auf einem sehr hohen Niveau, sodass Beziehungen aufgrund der raschen Kommunikation sehr rasch erstellt sind, auch wenn nur auf oberflächlichem Horizont. Im Gegensatz dazu haben in Europa Beziehungen einen viel größeren Stellenwert, brauchen viel länger um aufgebaut zu werden und benötigen auch einen intensiveren Zeitaufwand um aufrechterhalten zu werden. Zusammengefasst bringt diese Kulturdimension zum Ausdruck, dass je nach Kultur unterschiedlich schnelle Informationen bevorzugt werden.

---

<sup>27</sup> aus Hall/Hall (1990), Seite 15

## 2.1.2 Das Kulturmodell von Hofstede

*„Kultur ist die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet.“<sup>28</sup>*

Der niederländische Kulturpsychologe und Sozialwissenschaftler Geert Hofstede bezieht sich in seinem Buch „Lokales Denken, globales Handeln“ auf Befragungsergebnisse einer der umfassendsten empirischen Betrachtungen über kulturelle Unterschiede, die jemals durchgeführt wurden. *„In den Jahren 1968 und 1972 wurden in 53 Ländern ca. 116.000 IBM-Mitarbeitende befragt. Die statistische Auswertung brachte in den verschiedenen Ländern gemeinsame Probleme zutage, „aber von Land zu Land unterschiedliche Lösungen“. Diese ließen sich in große Bereiche zusammenfassen, aus welchen Hofstede seine vier Dimensionen für Kulturen definierte. Die fünfte Dimension fügte er später hinzu (1980). Die Kulturdimensionen von Geert Hofstede sind ein gutes Analyseinstrument, um einen gruppenbezogenen „kulturellen Überblick“ zu gewinnen“<sup>29</sup>.* Folgende fünf Dimensionen sind Perspektiven einer Kultur, welche sich im Bezug zu anderen messen und abwägen lassen:

<b>Machtdistanz</b>	Wie wird in einer Kultur mit Macht und mit Ungleichheit umgegangen?
<b>Kollektivismus vs. Individualismus</b>	Wird Individualismus oder Kollektivismus in einer Kultur bevorzugt?
<b>Maskulinität vs. Feminität</b>	Ist die Kultur eher maskulin oder eher feminin geprägt?
<b>Unsicherheitsvermeidung</b>	Wie wird mit Unsicherheit umgegangen?
<b>Langzeitorientierung vs. Kurzzeitorientierung</b>	Gibt es eine kurzfristige oder eine langfristige Orientierung?

Tabelle 3: Das 5 Dimensions-Modell von Hofstede<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Hofstede (2006), Seite 4

<sup>29</sup> [www.transkulturelles-portal.com/index.php/5/52](http://www.transkulturelles-portal.com/index.php/5/52) - verfügbar am 12.03.2012, 16:33 Uhr

<sup>30</sup> eigene Tabellendarstellung in Anlehnung an Text von Kriens (2009), Seite 28 ff bzw. Fragestellungen von [www.transkulturelles-portal.com/index.php/5/52](http://www.transkulturelles-portal.com/index.php/5/52) - verfügbar am 12.03.2012, 16:33 Uhr

- Machtdistanz

Die Machtdistanz gibt Aufschluss über die Abhängigkeit von Beziehungen in einem Land. Sie definiert „... *das Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen eines Landes erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist*“.<sup>31</sup>

Hofstede weist auf einen historischen Zusammenhang zwischen der vorherrschenden Sprache und Machtdistanz und zwischen Machtdistanz und Klima hin:

- **Sprache:** Sowohl das römische wie auch das chinesische Volk wurden zentralistisch regiert und die Menschen waren an Befehle und Gehorsam gewohnt (große Machtdistanz). Germanistische Sprachen neigen zum Gegenteil.
- **Klima:** Je wärmer das Klima, desto grösser ist die Machtdistanz. Umgekehrt ist das Bestehen in Ländern mit kaltem Klima stärker abhängig von der Befähigung, für sich selbst zu sorgen (geringe Machtdistanz).

Geringe Machtdistanz	Große Machtdistanz
Ungleichheit unter den Menschen sollte so gering wie möglich sein	Ungleichheit unter den Menschen wird erwartet und ist erwünscht
Eltern behandeln ihre Kinder wie ihresgleichen	Eltern erziehen ihre Kinder zu Gehorsam, Kinder behandeln ihre Eltern mit Respekt
Lehrer erwarten von den Schülern Eigeninitiative	Jede Initiative geht vom Lehrer aus
Tendenz zu Dezentralisation	Tendenz zu Zentralisation
Mitarbeiter erwarten, in Entscheidungen miteinbezogen zu werden	Mitarbeiter erwarten, Anweisungen zu erhalten
Der ideale Vorgesetzte ist der einfallreichste Demokrat	Der ideale Vorgesetzte ist der wohlwollende Autokrat oder gütige Vater

Tabelle 4: Geringe vs. Große Machtdistanz<sup>32</sup>

<sup>31</sup> Hofstede (2006), Seite 59

<sup>32</sup> [www.transkulturelles-portal.com/](http://www.transkulturelles-portal.com/) - verfügbar am 13.03.2012, 12:59 Uhr



Große Machtdistanzwerte finden sich bei den meisten arabischen, asiatischen, latein-europäischen und osteuropäischen Ländern. Geringe Machtdistanzwerte finden sich für die deutsch sprechenden Länder, die nordischen Länder, USA, Großbritannien und Kanada.

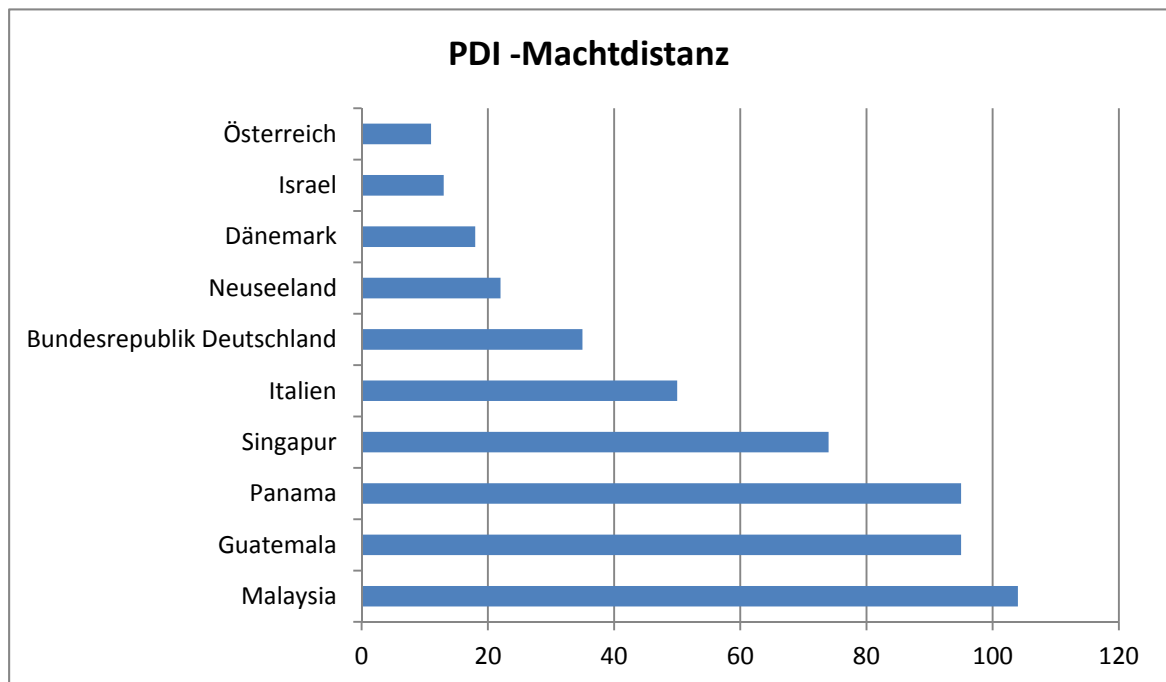


Abbildung 6: ausgewählte Länder und deren Machtdistanz<sup>33</sup>

*„In Österreich ist materieller Erfolg wichtiger als die Pflege von Beziehungen und die Menschen haben... Vorstellungen, wie die Frau resp. der Mann sein sollte .... Der höhere Machtdistanzindex deutet darauf hin, dass in Deutschland .... eine geringere Erwartung an die gleichmäßige Verteilung von Macht und Status vorherrscht, als in Österreich. Hofstede's Studie bringt es auf den Punkt: wir sind uns ähnlich, aber nicht gleich!“<sup>34</sup>*

- Individualismus vs. Kollektivismus

Individualismus drückt sich primär darin aus, dass Menschen sich unmittelbar um das Umfeld und sich selbst bemühen.

*„Individualism is the tendency of people to look after themselves and their immediate family only.“<sup>35</sup>*

<sup>33</sup> Eigene Darstellung von 10 tw. willkürlich ausgewählten Ländern und deren Machtdistanz aus Rothlauf (2009), Seite 43, 44. Kritisch angemerkt wird hier, dass die Indexzahlen in vielen Werken abgebildet oder zumindest erwähnt sind (Rothlauf (2009) und Welge/Holtbrügge (2006), um nur einige zu nennen) und deren genaue Herkunft bzw. mathematische Ableitung in keiner wissenschaftlichen Ausgabe erläutert wird; auch nicht ansatzweise. Weiters sind Interpretationen der Einzelwerte oder Gegenüberstellungen – egal ob qualitativ oder quantitativ – auch nur sehr spärlich vorhanden (Ausnahme siehe nächste Fußnote).

<sup>34</sup> [www.transkulturelles-portal.com/](http://www.transkulturelles-portal.com/) - verfügbar am 13.03.2012, 13:35 Uhr

<sup>35</sup> Hofstede (1980), Seite 419

Dieser Individualismus zeichnet sich auch dadurch aus, dass das eigene Ziel über allen anderen Zielen steht und somit alle am Prozess Beteiligten auf den eigenen Vorteil bedacht sind.

Menschen, die sich einer Gruppe (dem Kollektiv) zugehörig fühlen, werden mit Kollektivismus in Verbindung gebracht. Die Kollektivistische Gesellschaft basiert auf einem „Wir“ und dem Erreichen von Gruppenzielen, während das Streben der Verwirklichung von Eigenzielen den Individualismus prägt.

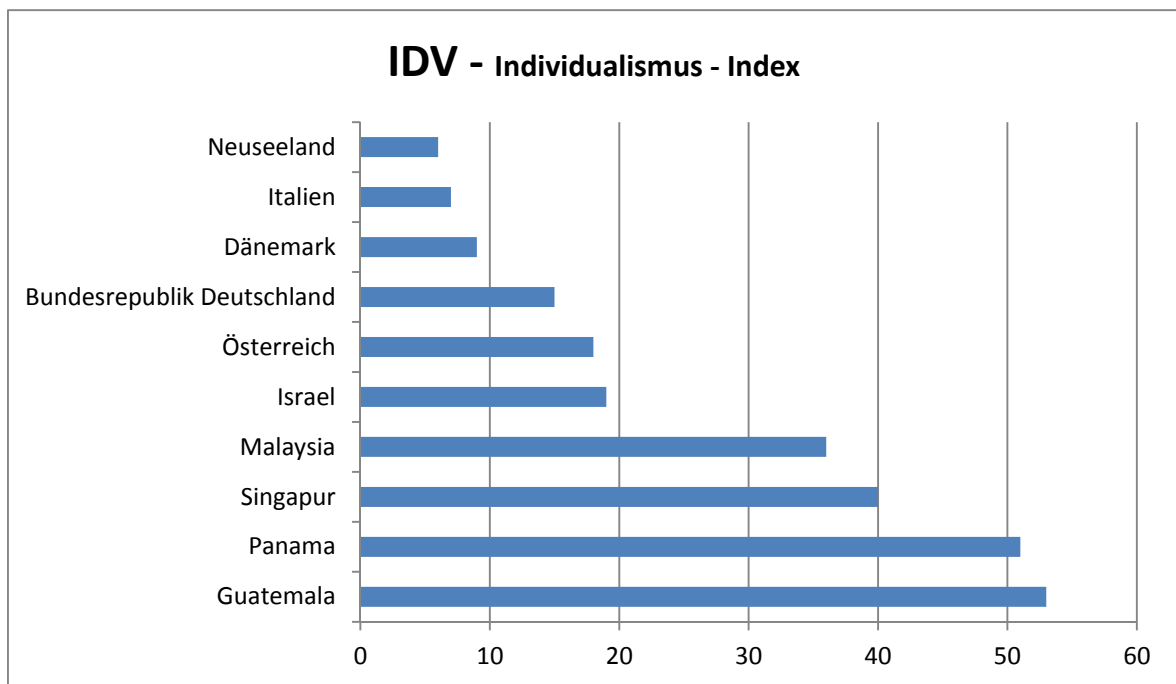


Abbildung 7: ausgewählte Länder und deren Individualismus Index<sup>36</sup>

Wie bereits bei der Machtdistanz repräsentieren die Zahlenwerte die relative Position des jeweiligen Landes. Je höher, desto individualistischer das Land und analog dazu je niedriger die Punktezahl desto kollektivistischer stellt sich das untersuchte Gebiet dar.<sup>37</sup> Auffällig ist bei genauer Betrachtung, dass Guatemala, Panama und auch Malaysia wieder im „vorderen Feld“ anzutreffen sind. Sowohl bei der Machtdistanz, als auch beim obigen Individualismus Index. Das lässt den Schluss zu, dass ein Zusammenhang, auf den nicht genauer eingegangen werden kann, zwischen den beiden Dimensionen vorhanden sein muss. Ruprecht<sup>38</sup> beschreibt dies kurz bzw. geht eher auch nur oberflächlich auf den Umstand ein.

<sup>36</sup> Eigene Darstellung von 10 tw. willkürlich ausgewählten Ländern und deren Index aus Rothlauf (2009), Seite 43, 44

<sup>37</sup> Rothlauf (2009), Seite 38

<sup>38</sup> Ruprecht (2007), Seite 33 ff

- Maskulinität vs. Feminität

Diese Größe zeigt, wie die Rollen zwischen Mann und Frau in einer Kultur verteilt werden. Wäre von männlich und weiblich die Sprache, wäre nur der biologische Unterschied gemeint, der auch weltweit gleich ist. Maskulin und feminin dagegen wird mit sozialen, kulturell Gegebenheiten beschrieben, die im Umfeld der Gesellschaft differieren.

Hofstede definiert eine Gesellschaft „... als maskulin, wenn die Rollen der Geschlechter emotional klar gegeneinander abgegrenzt sind: Männer haben bestimmt, hart und materiell orientiert zu sein, Frauen dagegen müssen bescheidener, sensibler sein und Wert auf Lebensqualität legen. Als feminin bezeichnet man eine Gesellschaft, wenn sich die Rollen der Geschlechter emotional überschneiden: Sowohl Frauen als auch Männer sollen bescheiden und feinfühlig sein und Wert auf Lebensqualität legen.“

Eine Gesellschaft wird als maskulin empfunden, wenn sie leistungsbezogen ist und die Mitglieder der Gesellschaft erfolgsbezogen und selbstbewusst auftreten. Zwischenmenschliche Beziehungen, Lebensqualität od. der Schutz der Umwelt sind dem Unterbereich der Feminität zuzuordnen.

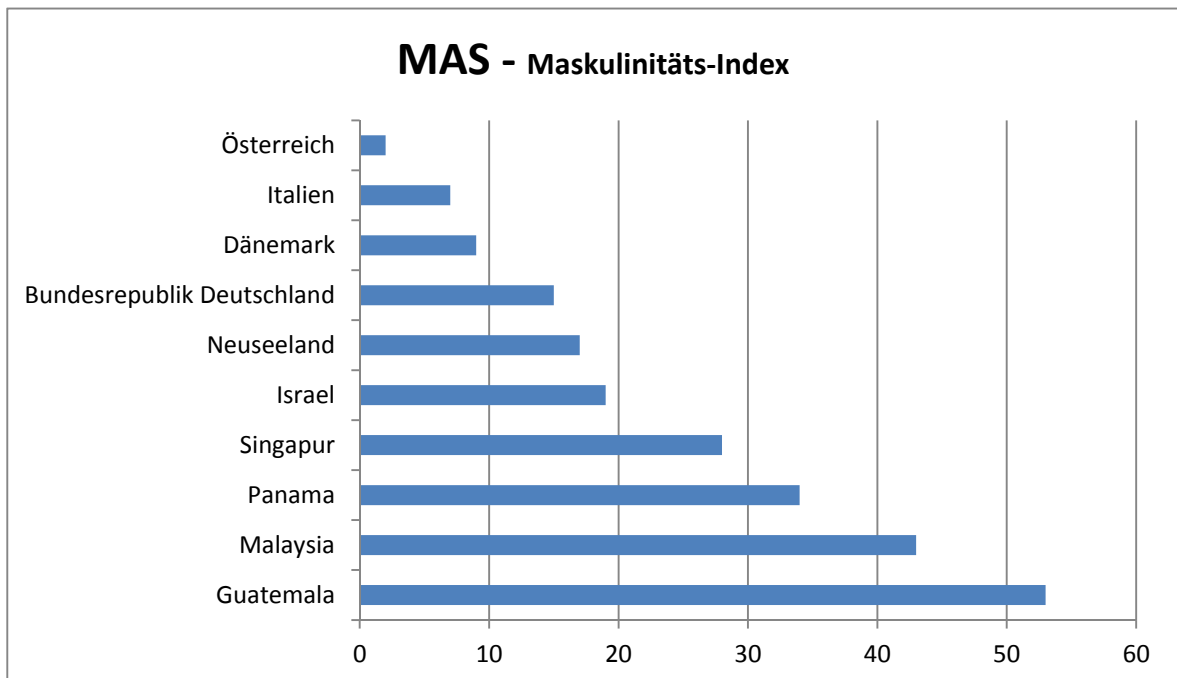


Abbildung 8: ausgewählte Länder und deren Maskulinitäts-Index<sup>39</sup>

<sup>39</sup> Eigene Darstellung von 10 tw. willkürlich ausgewählten Ländern und deren Index aus Rothlauf (2009), Seite 43, 44

Zusammengefasst definiert sich Maskulinität als eine Gesellschaft, in der die Rolle der Geschlechter klar gegeneinander abgegrenzt ist. Femininität kennzeichnet eine Gesellschaft, in der sich die Rollen der Geschlechter überschneiden. Ein hoher MAS steht für eine hohe Maskulinität.<sup>40</sup>

- Unsicherheitsvermeidung

Mit diesem Index wird gemessen, inwieweit eine Kultur mit unsicheren, labilen Situationen umgehen kann bzw. sich bedroht fühlt und wie dieses Land versucht durch Gesetze, Vorschriften oder einfachen Regeln Ungewolltes zumindest theoretisch zu vermeiden.<sup>41</sup>

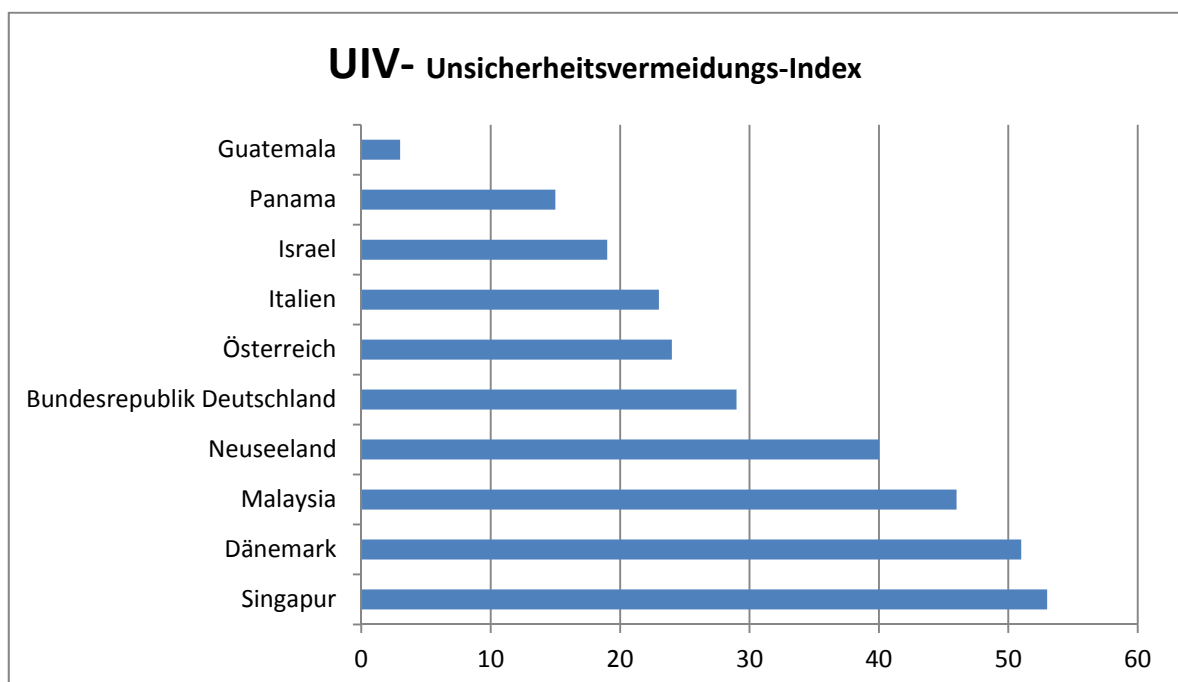


Abbildung 9: ausgewählte Länder und deren Unsicherheitsvermeidungs-Index<sup>42</sup>

Ein hoher UVI bedeutet, dass sich die Menschen dieser Kultur in einem hohen Ausmaß durch unbestimmte oder unbekannte Zustände unwohl fühlen<sup>43</sup>.

<sup>40</sup> vgl. [www.ibim.de/ikult/2-3.htm](http://www.ibim.de/ikult/2-3.htm) - verfügbar am 13.03.2012, 15:23 Uhr

<sup>41</sup> Kriens (2009), Seite 29

<sup>42</sup> Eigene Darstellung von 10 tw. willkürlich ausgewählten Ländern und deren Index aus Rothlauf (2009), Seite 43, 44

<sup>43</sup> Hier ist jene Kritik an der Hofstede Studie erwähnt, die am häufigsten präsent ist: die Aktualität (vgl. Rothlauf (2009), Seite 41). Analog dem obigen Schema sind die Länder mit niedrigstem UVI jene, welche die sichersten und eindeutigsten Situationen in ihrem Land vorfinden. Mit einem Indexwert von 112 ist Griechenland die Nummer 1 im Ranking; ein Land welches seit Jahren mit Ihren Staatsschulden einen ganzen Kontinent, Europa, in Atem hält. Auch der Stellenwert von Guatemala wäre zumindest zu hinterfragen.

- Langzeit-, Kurzzeitorientierung

Die fünfte, erst nachträglich hinzugefügte Dimension, drückt aus ob in den verschiedenen Ländern eher kurzzeitig (kurzfristig) oder langfristig (langfristig) geplant wird. Da die Studie in nur 23 Ländern – im Gegensatz zu allen anderen Studien in 50 Ländern und 3 Regionen – durchgeführt wurde, wird auf diese Dimension nicht näher eingegangen.

### **2.1.3 Personalmanagement und Kulturmodelle**

Sowohl die Kulturmodelle von Hall als auch von Hofstede zeigen in verschiedener Art und Weise auf, wie wichtig es ist, die kulturellen Gegebenheiten des Landes zu kennen oder zumindest zu erahnen, in welches man entsandt wird. Der Expat ist gefordert, diese unterschiedlichen Herangehensweisen an diverse Entscheidungsprozesse, an die verschiedenen Verhaltensweisen und an die generellen Reaktionen in bestimmten Situationen nicht nur zu erlernen, sondern diese bereits im Vorfeld – vor seiner Abreise – zu kennen. Mit Sicherheit wird es ein Unmögliches darstellen, jede kleine „Gepflogenheit“ zu wissen und jede Reaktion auf bestimmte Situationen vorausszusagen. Situative Handlungen werden den Ablauf weiterhin bestimmen und wahrscheinlich auch Gegenstand des täglichen Lebens im Ausland sein, aber es darf nicht zur Gewohnheit werden.

Dass dies nicht so ist und auch nicht wird, liegt vielfach im Wirkungsraum des Personalmanagements. Wenn der Personalist das Zielland der Entsendung kennt, sollte er bereits aufgrund des Anforderungsprofils der Erkenntnisse der oben beschriebenen Studien in seiner Datenbank der Personalstammdaten einen Abgleich herstellen können. Aus dem ihm zur Verfügung stehenden Ressourcenpotenzial müsste das optimalste, im best case in allen Parametern übereinstimmende, Deckungsbild generiert werden können. Ist dies auch so? Kennt das Personalmanagement die Anforderungen zum Thema Machtdistanz in China, Japan oder Brasilien? Und noch eine wesentlich essentiellere Frage: kennt das Personalmanagement von den potenziell Entsandten auch deren Profil auf das Thema Machtdistanz? Wie geht „Hr. Meier“, wie geht „Fr. Müller“ mit der Situation um, wenn ihr Vorgesetzter in klassisch patriarchischer Art seine Anweisungen gibt? Der Fragenkatalog könnte noch um viele ergänzt werden.

Um einen wirklich erfolgreichen Auslandseinsatz als Mehrwert für das Unternehmen generieren zu können, bedarf es vom Personalmanagement ein breiteres Wissen als der normale Recruitingprozess abverlangt; sowohl über die kulturellen Aspekte des Landes als auch über die erforderlichen Kenntnisse des potenziell Entsandten.

## 2.2 Personalpolitische Besetzungsstrategien und Unternehmenskultur

Der US-amerikanische Organisationsforscher H. Perlmutter hat bereits in den 60-er Jahren drei unterschiedliche Besetzungsstrategien vorgeschlagen, die verschiedene Lösungen für den Grundkonflikt von „*globaler Integration und lokaler Anpassung*“<sup>44</sup> veranschaulichen. Auch bei den nachfolgend beschriebenen Strategien zeigt sich jedoch bereits auch vielfach, dass einige Länder mit sogenannten „Expatriate Quotas“ versuchen, die Anzahl der Mitarbeiter aus dem Stammhaus (=Ausland) gesetzlich zu begrenzen. Solche Bestimmungen können fordern, dass ein bestimmter Anteil des oberen oder obersten Managements mit Einheimischen besetzt sein muss.<sup>45</sup> Damit würden sich verschiedene Strategien gewissermaßen als „unnötig“ als nutzlos erweisen, da jedoch auch bei der personalpolitischen Besetzungsstrategie ein wesentlicher Faktor für den Erfolg des Auslandseinsatzes gegeben ist, wird nachfolgend auf diesen eingegangen.

Um jedoch die möglicherweise bereits mehrfach bewährte Unternehmenspolitik, -kultur auch im international tätigen Umfeld einzuführen, bedarf es dementsprechender Strategien. Es könnte jedoch auch eine Strategie sein, die vorherrschende Kultur im Entsendungsland nicht beeinflussen zu wollen und es könnten lediglich Grundaspekte berücksichtigt werden und die restliche Unternehmenskultur vor Ort neu definiert werden. Prinzipien, die in die Richtung Ertrag oder Produktivität gehen werden Basisleitlinien sein; jedoch könnten bestimmte (mitarbeiterbezogene) Werte im Entsendungsland eine andere Priorität haben wie im Stammland.

### 2.2.1 Ethnozentrische Ausrichtung

Die ethnozentrische Besetzungsstrategie wird häufig für den Aufbau einer Niederlassung im Ausland gewählt, da die zur Verfügung stehenden bzw. zu besetzenden Stellen im Ausland mit Stammhausmitarbeitern besetzt werden. Einerseits um die Unternehmenskultur zu vereinheitlichen und andererseits, um eine problemlose Kommunikations- und Koordinationskultur aufrecht zu halten. Es wird eine gewisse Stammhauspolitik auf die ausländische(n) Niederlassung(en) übergestülpt und andererseits werden die internationalen Erfahrungen der Stammhausmitarbeiter erweitert.

---

<sup>44</sup> Wei Chu (2002), Seite 25

<sup>45</sup> Perlitz (2004), Seite 406

Nachteilig könnte eine gewisse Demotivierung der ansässigen Mitarbeiter gegeben sein, einerseits durch die Bevorzugung des Stammhauses gegenüber den aus dem Stammhaus entsandten Mitarbeiter und andererseits durch ein fehlende Perspektive.

Vorteile	Nachteile
Einheitliche Unternehmens- und Sozialpolitik ist durchführbar	Oftmals große Einkommensunterschiede zwischen Expatriates & Einheimischen
Bessere Kommunikation und Koordination mit dem Stammhaus	Begrenzung der Karrierechancen für Führungskräfte, die nicht aus dem Stammland kommen =>Demotivierung
Gute Know-How-Transfermöglichkeiten	Geringe Sensitivität für Probleme der lokalen Mitarbeiter •
Effektivere Kontrollmöglichkeiten durch das Stammhaus	Vergleichsweise hohe Kosten durch Auslandsentsendungen
Keine kulturelle Distanz zwischen Führungskräften der Zentrale und den Auslandsgesellschaften	Widerstände gegen Expatriates in der ausländischen Unternehmenseinheit möglich
Hohe Loyalität gegenüber dem Stammhaus	Interaktionsprobleme mit Gastlandsinstitutionen sind möglich

Tabelle 5: Vor-, Nachteile ethnozentrischer Besetzungsstrategie<sup>46</sup>

## 2.2.2 Polyzentrische Ausrichtung

Bei der polyzentrischen Besetzungsstrategie werden die sogenannten Schlüsselpositionen im ausländischen Unternehmen mit lokalen Führungspersonen besetzt und entgegen der ethnozentrischen Strategie auf die Entsendung von Stammmitarbeitern verzichtet. Dadurch weist diese relative geringe Personalkosten auf, da im Normalfall die lokalen Mitarbeiter in Bezug auf Personalkosten geringer sind (siehe auch Abbildung 1 – Gründe Internationalisierung; Niedrige Personalkosten).

<sup>46</sup> www.jochen-rommel.de – verfügbar am 16.03.2012, 13:43 Uhr; Rommel (2006) Internationaler Personaleinsatz – Schwerpunkt Außenwirtschaft

Die Tochtergesellschaft lässt sich auch „...gut in das Gastland integrieren, da die Mitarbeiter die Sprache des Gastlandes beherrschen ... und im direkten Kontakt ... mit den Regierungsstellen stehen.“<sup>47</sup>

Ein Problem der polyzentrischen Besetzungsstrategie sieht Perlitz in der Abstimmung des lokalen Managements und des Managements im Stammhaus. Auch sieht er mangelnde Loyalität und Kommunikationsproblem, die nachhaltig zu irreparablen Schäden in der Zusammenarbeit führen könnten.

Ein Grundsatz der polyzentrischen Besetzungsstrategie besagt, dass einheimische Führungskräfte besser in der Lage sind, länderspezifische Angelegenheit zu lösen und dadurch geeigneter sind, die Auslandsniederlassung unter den jeweiligen Bedingungen zu leiten.<sup>48</sup>

Vorteile	Nachteile
Entsendungskosten & Eingliederungsprobleme entfallen	Mögliche Kommunikations-, Ziel- und Loyalitätskonflikte zwischen Stammhaus und der ausländischen Unternehmenseinheit
Keine Kommunikationsprobleme mit lokalen Mitarbeitern	Uneinheitliche Unternehmenspolitik
Kontinuität im Management und der Führung der Auslandsgesellschaft	Erschwerte Kontrolle & Kommunikation mit dem Stammhaus
Aufstiegschancen lokaler Führungskräfte in der Auslandsgesellschaft führt zu Motivationssteigerung bei den einheimischen Mitarbeiter	Vorhandensein und Personalentwicklung der notwendigen Fach- und Führungskräfte
Bessere Integration der Unternehmenseinheit, da Mitarbeiter Muttersprachler sind mit guten Kenntnissen über Geschäfts- und Branchengewohnheiten im Gastland	Unternehmenszentrale steht nur Mitarbeitern aus dem Gastland offen

Tabelle 6: Vor-, Nachteile polyzentrischer Besetzungsstrategie<sup>49</sup>

<sup>47</sup> Perlitz (2004), Seite 406

<sup>48</sup> Kammel/Teichmann (1994), Seite 30

<sup>49</sup> www.jochen-rommel.de – verfügbar am 16.03.2012, 13:43 Uhr; Rommel (2006) Internationaler Personaleinsatz – Schwerpunkt Außenwirtschaft



### 2.2.3 Geozentrische Ausrichtung

Die geozentrische Besetzungsstrategie stellt eine Synthese der voran genannten Strategien dar.<sup>50</sup> Hier erfolgt die prinzipielle Besetzung von freien Stellen – sowohl national oder auch international in einem Auslandsunternehmen – ohne Berücksichtigung der Nationalität der Manager, d.h. es besteht sowohl die Möglichkeit, dass sich im Auslandsunternehmen das Management aus In- und Ausländer zusammensetzt als auch im Stammhaus umgekehrt. Als großer Vorteil ist zu sehen, dass zumindest theoretisch auf jede freie Stelle eine große Auswahl an möglichen Mitarbeitern zur Verfügung steht und dadurch ein relativ großes Potenzial gegeben ist. Die Personalbeschaffung erhöht sich in Bezug auf Flexibilität, da keine Rücksicht auf nationale, einengende Vorgaben genommen werden muss.

Vorteile	Nachteile
Weltweites Mitarbeiterpotenzial	Vergleichsweise hohe Kosten aufgrund des umfangreichen grenzüberschreitenden Personaleinsatzes
Hohe Flexibilität in der Personalbeschaffung	Evtl. Akzeptanz- und Loyalitätsprobleme in den Gesellschaften
Hoher Entsendungsanteil fördert internationalen Know-How-Transfer	Probleme bei der kulturellen Einbindung internationaler Führungskräfte
Aufbau einer internationalen Führungsmannschaft	Evtl. Probleme mit der gesetzlich vorgeschriebenen Mindestbeschäftigung lokaler Mitarbeiter
Förderung einer einheitlichen Unternehmenskultur	Zentrale Steuerung des Führungskräfteeinsatzes reduziert die Unabhängigkeit der Auslandsgesellschaften und kann Widerstände verursachen

Tabelle 7: Vor-, Nachteile geozentrischer Besetzungsstrategie<sup>51</sup>

Die Geozentrische Unternehmenspolitik wird oft mit Weltmarktorientierung oder Mischkulturstrategie umschrieben, da in inter-, multinationalen Unternehmen oder Organisationen Schlüsselpositionen weltweit mit den besten Kräften besetzt werden.

---

<sup>50</sup> Perlitz (2004), Seite 407

<sup>51</sup> [www.jochen-rommel.de](http://www.jochen-rommel.de) – verfügbar am 16.03.2012, 13:43 Uhr; Rommel (2006) Internationaler Personaleinsatz – Schwerpunkt Außenwirtschaft

## 2.2.4 Personalmanagement und Besetzungsstrategie

Die Wahl der (geeigneten) Besetzungsstrategie wird nicht in alleiniger Entscheidungsfreiheit des Personalmanagements liegen, da sich hier Komponenten wie Unternehmenskultur und/oder strategische Ausrichtung verankern, aber der Einfluss der Organisationseinheit ist mit Bestimmtheit ein großer und auch entscheidender. Es ist auch keine „Generalformel“, welche Strategie wann anwendbar ist und dadurch den optimalsten Nutzen bringt, anwendbar. So wird in der Aufbauphase einer neuen Auslandsunternehmung häufig die ethnozentrische Besetzungsstrategie eingesetzt (siehe 2.2.1), während nach einer gewissen Festigung, einer gewissen Stabilisierung sämtlicher Prozesse des Unternehmens über andere Strategien – polyzentrisch (siehe 2.2.2) oder geozentrisch (siehe 2.2.3) – nachgedacht werden kann oder könnte.

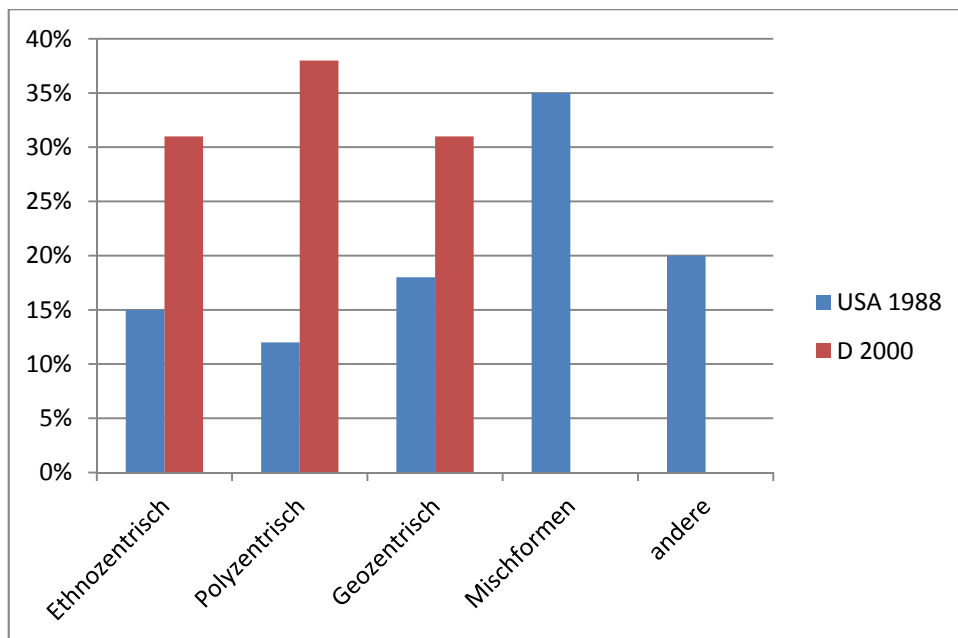


Abbildung 10: Besetzungsstrategien im Vergleich<sup>52</sup>

Abbildung 10 stellt einen Vergleich zwischen den verschiedenen Besetzungsstrategien und deren relativem Anteil von den USA im Jahre 1988 und Deutschland 2000 dar.<sup>53</sup> Daraus lässt sich keine klare Favoritenstellung herauslesen, vielmehr ergibt sich ein Bild, dass in Deutschland eine Trennung zwischen den drei häufigsten Besetzungsstrategien vorherrscht und in den USA eine turbulente, nicht eindeutig zuordenbare Politik zur Besetzung herrscht.

<sup>52</sup> Eigene Darstellung, vgl. Tabelle Perlitz (2004), Seite 410

<sup>53</sup> Eine Gegenüberstellung mit Österreich und dies mit einer Jahreszahl der Gegenwart ist leider nicht möglich. Hier wurden keine neuen Ansätze getätigt und es wären weitere, aktuellere Untersuchungen erforderlich.

Das Personalmanagement müsste im Bereich der Besetzungsstrategien ein klares Augenmerk auf die ethnozentrische setzen, da hier im Gegensatz zu den anderen eine höhere Personalkostenstruktur vorherrscht. Hier dürfen nicht nur die direkten Kosten des Expatriates herangezogen werden, sondern sämtliche indirekte Kosten wie in Kapitel 3 näher beschrieben. Natürlich soll dies nicht bedeuten, dass alle anderen Strategien aus Sicht des Personalmanagement nicht relevant sind, aber der Treiber der Kosten, der Fokus liegt klar bei der ethnozentrischen Besetzungsstrategie. Einfache Instrumente wie eine Nutzwertanalyse könnten hier den Personalmanager unterstützen, die wirklich wichtigen Stellen in Form einer Kosten-, Nutzenanalyse zu bewerten.

Eine Studie von Auslandsgesellschaften belegt, dass 36,8% der Geschäftsleiterpositionen von Expats besetzt sind, im FLM nur mehr 9,2% und in der nächsten darunterliegenden Ebene nur mehr 3,7%.<sup>54</sup> Dies lässt den Schluss zu, dass die zumindest strategisch „wirklich wichtigen Positionen“ im Auslandsunternehmen von Stammhausführungskräften belegt sind. Die nächste Schlussfolgerung wäre logischerweise, dass die ethnozentrische Besetzungsstrategie die wichtigste und am meistens umgesetzte ist. Jenes ist weder in der Grafik der USA noch in der Darstellung für Deutschland so (siehe Abbildung 10 – Besetzungsstrategien im Vergleich) erkennbar. Vielmehr ist eine Präferenz zur polyzentrischen Taktik in Deutschland und zu einer klaren Neigung zu Mischformen für die USA erkennbar. Ein Widerspruch zu den vorherigen Aussagen, der sich mit größter Wahrscheinlichkeit dermaßen erklären lässt, dass die große Welle an Ansiedelungen von Auslandsgesellschaften bereits abgeschlossen oder zumindest tendenziell rückläufig ist. Gesellschaften, vor allem MNU<sup>55</sup>, deren Wachstum mit der Erschließung von fremden Märkten einher geht, sind bereits bei Ihrem Kunden im Ausland angesiedelt und haben sich dort positioniert oder sind bereits wieder vom Markt verschwunden. Somit erklärt sich, dass wohl die **ethnozentrische Besetzungsstrategie** in der Phase des Beginns der Auslandsaktivitäten eine wesentliche Rolle spielt, aber mit zunehmender Positionierung des Unternehmens am Markt, durch andere Strategien teilweise oder ganz ersetzt wird. Das Personalmanagement hat die Aufgabe die Phasen dieses komplexen Vorganges richtig zu deuten und dementsprechend zu besetzen.

---

<sup>54</sup> Welge/Holtbrügge (2006), Seite 224

<sup>55</sup> „Multinationale Unternehmen (MNU, englisch: Multinational Enterprises, MNE) sind auf direktinvestiver Basis grenzüberschreitend tätige Unternehmen. Oftmals wird die Bezeichnung synonym zum Begriff des Internationalen Unternehmen (INU) verwendet, der jedoch weiter gefasst ist, da er auch nicht direktinvestive Internationalisierung abdeckt. Die Organisationsform des Multinationalen Unternehmens gibt es seit dem 19. Jahrhundert. Nicht zu verwechseln ist das Konzept des MNU mit dem Homonym aus der Klassifikation von Bartlett und Ghoshal, die den Begriff in ihrer Klassifikation gebrauchen, um einen von vier charakterisierten Subtypen MNU zu benennen.“ <http://de.wikipedia.org/> - verfügbar am 17.03.2012, 08:10 Uhr

### 3 Expatriate Management – Erfolgsfaktoren

Um den weiteren Verlauf der Arbeit nachvollziehbarer zu gestalten, scheint es sinnvoll die nachfolgenden Begriffe zu definieren bzw. zumindest kurz zu beschreiben.

Warum Mitarbeiter ins Ausland entsandt werden, wurde bereits in Kapitel 1 über die Gründe der Internationalisierung angedeutet. Betrachtet man dies jedoch tiefer, so sind grundsätzlich die Sicht des Unternehmens und die Betrachtungsweise des potenziell Entsandten zu unterscheiden. Die Motive des Mitarbeiters liegen vornehmlich in zwei Bereichen.<sup>56</sup>

- **beruflicher und finanzieller Aufstieg und**
- **das grundsätzliche Interesse der neuen Aufgaben in einem gänzlich neuen kulturellen Umfeld.**

Empirische Studien zeigen jedoch auch, dass *„sich bis zu 83,3% der Manager einen ‚Karrierebeschleunigungseffekt‘ von einem Auslandsaufenthalt“* erhoffen.<sup>57</sup> Durch die Bestätigung beim Auslandseinsatz und das Erstellen und Pflegen von hilfreichen Kontakten versuchen Mitarbeiter einerseits die eigenen Fähigkeiten und auch den Einsatz für das Unternehmen hervorzuheben und andererseits die Chancen wahrzunehmen, größere Verantwortung im Unternehmen zu übernehmen und eigenständiger arbeiten zu können. Weitere Gründe, die für einen Auslandseinsatz sprechen, können aus Mitarbeitersicht *„Selbsterfahrungsmotive, soziales Engagement und Rückkehr (bei Ausländern, welche zurück in ihre Heimatländer wollen) sein, aber auch die Flucht vor persönlichen und sozialen Problemen im Stammland kann eine wichtige Rolle für eine solche Entscheidung spielen“*.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> [www.ruhr-uni-bochum.de](http://www.ruhr-uni-bochum.de) – verfügbar am 15.01.2012 um 18:10 Uhr; Seite 10

<sup>57</sup> Brandenburger (1995), Seite 69

<sup>58</sup> Bloom/Meier (2002), Seite 164

Die Motive der Auslandsensendung aus Sicht des Mitarbeiters können in Bezug auf Alter in zwei Kategorien eingeteilt werden: *„Während der Wunsch sich zu bewähren und etwas zu erleben (aber auch der finanzielle Aspekt) eher bei jüngeren Expatriates zu beobachten ist, geben bei älteren Mitarbeitern nicht selten die Selbsterfahrungs-, Flucht- oder Hilfsmotive den Ausschlag.“*<sup>59</sup>

Aus Sicht der Unternehmen lassen sich hier drei Aspekte erkennen:<sup>60</sup>

(1) *Transfer von Know-how:* Entspricht dem Transfer von technologischem Wissen genauso wie die Überführung von Managementkenntnissen; auch die Herabsetzung von Mängeln bei geeigneten und qualifizierten Mitarbeitern ist beinhaltet.

(2) *Koordination und Kontrolle der Unternehmenseinheiten:* angesprochen sind in der Betrachtungsweise die Steuerungsaktivitäten, die personenbezogen Auswirkungen haben: die Gründung einer einheitlichen Unternehmenskultur, *„den Aufbau von persönlichen Kontakten u.a. zur Sicherung von Interessen, die Implementierung bestimmter Verhaltensweisen sowie von Koordinations- und Kontrollinstrumenten. Auch die Weiterentwicklung der Organisationsstruktur spielt hier eine Rolle.“*

(3) *Führungskräfteentwicklung:* Neben der Erfahrungssammlung von internationalen Gegebenheiten und dem Erwerb einer *„internationalen Perspektive“*<sup>61</sup> wird hier vor allem die Gestaltung und Etablierung eines internationalen Führungsmanagements, welche weitgehend von lokalen Interessen gelöst ist, thematisiert.

Ruprecht quantifiziert die Entsendung von Fach- und /oder Führungskräften aus Unternehmenssicht wie in Abbildung 11 dargestellt. Aus der geht hervor, dass der Transfer von wirtschaftlichen und technischen Know How mit über 40% das größte Entsendungsmotiv von Unternehmen ist. Ein weiterer, fast gleichwertiger Ansatz ist, Mitarbeiter aus dem Stammhaus zu entsenden, um den Kommunikationsfluss zwischen der Auslandsgesellschaft und dem Stammhaus zu fördern.

---

<sup>59</sup> Brandenburger (1995), Seite 71

<sup>60</sup> Scherm (1999), Seite 145 ff und Wirt/Schweitzer/Schilling (2010), Seite 18, 19

<sup>61</sup> Wirth (2003), Seite 357 ff

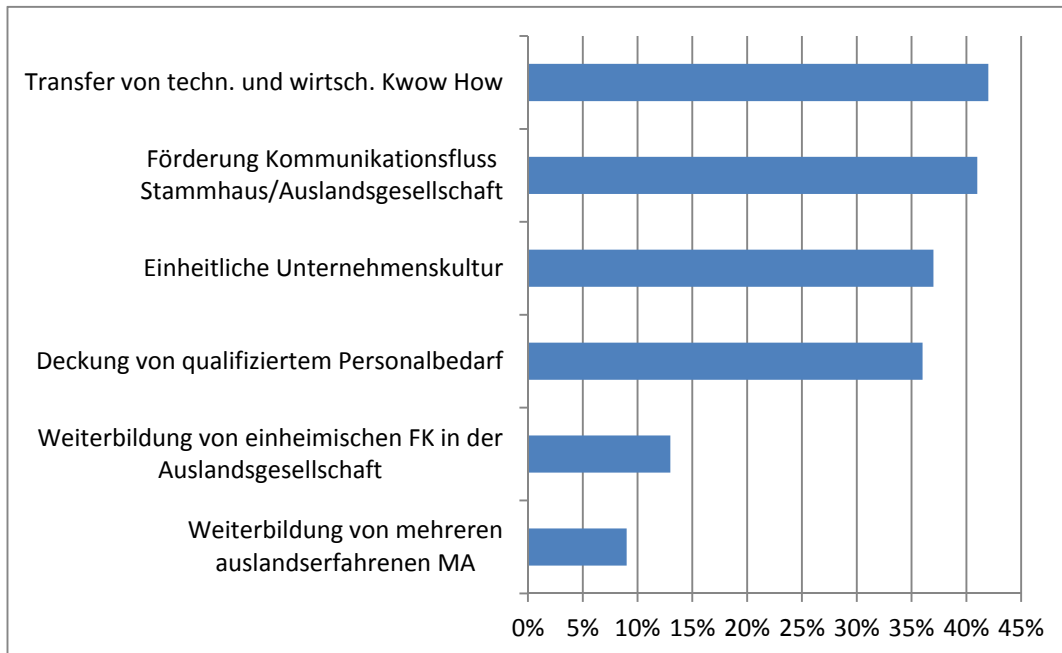


Abbildung 11: Motive der Auslandsentsendung aus Unternehmenssicht<sup>62</sup>

## 3.1 Begriffsbestimmungen

### 3.1.1 Expatriate Management – eine Definition

In den verschiedenen Literaturverweisen findet sich keine einheitliche Definition des Begriffes Expatriate Management. Eine Arbeitsgruppe von zehn Personen<sup>63</sup> hat sich mit dem Thema ausführlich beschäftigt und hat folgende Definition des Expatriate Managements zugrunde gelegt. Expatriate Management<sup>64</sup>

- beschäftigt sich mit der Gestaltung von grenzüberschreitender Arbeitnehmereinsätze aus der Perspektive eines Unternehmens.<sup>65</sup>
- betrachtet daher die Entsandten des Stammhauses und den Drittlandtransfer (Third Country Nationals).

<sup>62</sup> Rupprecht (2007), Seite 19; Mehrfachnennungen sind in der empirischen Untersuchung möglich gewesen

<sup>63</sup> Die Arbeitsgruppe bestand aus: Thomas Clever (Deutsche Telekom AG, Bonn), Angela Gil Wolf (EADS Deutschland GmbH, München), Petra Haberl (ZF Friedrichshafen AG, Friedrichshafen), Frank Johns (Deloitte & Touch GmbH, Düsseldorf), Gabriele Joram-Kostka (Evonoik Services GmbH, Frankfurt am Main), Alexandra Laufs (Outotec GmbH, Oberursel), Dietmar Mandl (DyStar Textilfarben GmbH, Frankfurt am Main), Wolfgang Neumeier (Leonberg), Benjamin Schalk (DZ Bank AG, Frankfurt am Main), Heike Schilling (IPM Frankfurt Limited, Frankfurt am Main), Manuela Schweizer (Lisa Dräxelmaier GmbH, Vilsbiburg), Dr. Ekkehard Wirth (Siemens AG, Erlangen)

<sup>64</sup> Wirt/Schweitzer/Schilling (2010), Seite 13, 14

<sup>65</sup> Hier ist bereits eine Kritik an der Definition anzubringen, da die Begriffsbestimmung nur das Unternehmen beinhaltet; der Begriff des Arbeitnehmers oder ähnlich gehaltene Benennungen fehlt zur Gänze. Dadurch fehlt auch der ganzheitliche Zusammenhang, um auch einen nachhaltigen Erfolg zu erzielen.

- braucht ein flexibles, d.h. an unternehmensinterne sowie rechtliche Rahmenbedingungen angepasstes Maß an Standardisierung.
- bedarf einer unternehmensspezifischen Aufbau- und Ablauforganisation.

Bei der Sichtung weiterer Definitionen ergaben sich folgende:

- a) „A person who has citizenship in at least one country, but who is living in another country. Most expatriates only stay in the foreign country for a certain period of time, and plan to return to their home country eventually, although there are some who never return to their country of citizenship.“<sup>66</sup>
- b) „Expatriates oder auch Expatriaten (Lat. ex – „aus, heraus“ und patria – „Vaterland“) sind Personen, die ohne Einbürgerung in einem ihnen fremden Land oder einer Kultur leben ... Sie möchten sich meistens, im Gegensatz zu Immigranten, nicht in die neue Kultur einleben, sondern erhalten ihre eigene Kultur, da sie mit einer baldigen Heimreise rechnen.“<sup>67</sup>

Daraus folgt, dass bereits in den verschiedenen Definitionen die Thematik etwas differiert und analog dazu auch deren Zugänge und Lösungen zu diversen Problemstellungen unterschiedlicher Art sind. Dass die Entsendung von Expatriates und dadurch der Einfluss des Personalmanagements auf den Unternehmenserfolg auch künftig von großer Relevanz sein werden, lässt sich aufgrund einer internationalen Studie des Unternehmens Global Relocation Services LLC 2008 herleiten.

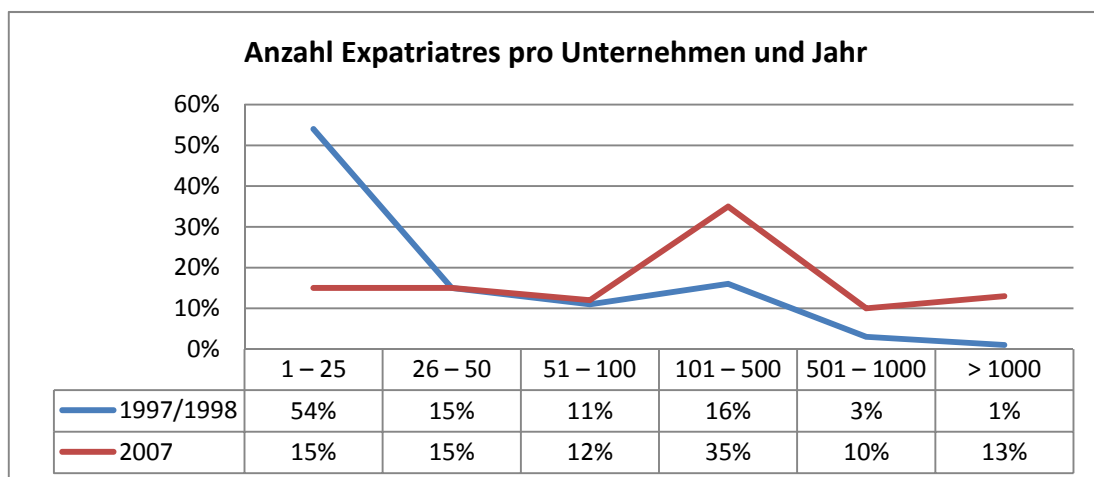


Abbildung 12: Anzahl Expatriates pro Unternehmen und Jahr<sup>68</sup>

<sup>66</sup> <http://www.businessdictionary.com> - verfügbar am 17.03.2012, 11:50 Uhr

<sup>67</sup> [www.ikud.de](http://www.ikud.de) – verfügbar am 17.03.2012, 11:55 Uhr

<sup>68</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Ringwald (2009), Seite 2

Aus Abbildung 12 ist ersichtlich, dass es eine klare Verschiebung auf der Zeitachse von 1997/1998 vs. 2007 in Bezug auf entsandte Mitarbeiteranzahl gegeben hat. Während früher noch der Fokus im Bereich von 1 bis 25 Mitarbeitern pro Unternehmen und Jahr gelegen ist, liegt der Schwerpunkt nunmehr – oder zumindest im Untersuchungsjahr 2007 – bei der Klassifizierung von 101 bis 500 Mitarbeitern pro Unternehmen und Jahr. Dies impliziert wiederum, dass ein enormer Druck auf das Personalmanagement im Sinne von Gelingen eines Auslandseinsatzes liegt, da durchschnittlich *„die Kosten für den Auslandseinsatz bis zu dreimal so hoch sind wie die Kosten einer Führungskraft mit vergleichbarer Position im Heimatland (ohne Einrechnung der zusätzlichen Kosten der Personalabteilung für die Entsendung).“*<sup>69</sup>

Der Druck steigt auf das Personalmanagement und es genügt nicht (mehr), die Mitarbeiter „einfach nur ins Ausland zu schicken“ und vorab lediglich den Gehalt und maximal die Anzahl an bezahlten Heimreisen zu regeln. Die Fakten sprechen für sich: Expatriate Management muss ein Spezialgebiet im PM Bereich sein und nur hochspezialisierte Personalisten können den/die potenziell Entsandten zum Erfolg führen.

---

<sup>69</sup> Smith (2003), Seite 345



### 3.1.2 Abgrenzung Auslandsentsendung und Dienstreise

Sowohl für das Personalmanagement als auch für den Entsandten ist es wichtig festzulegen, ab welchem Zeitpunkt und bei welchen Sachverhalten nicht von einer Dienstreise, sondern von einer Entsendung ins Ausland die Sprache ist. Die Unterscheidung bedingt auch die Gewährungen von besonderen Leistungen. So gibt es z.B. bei der Dienstreise i.d.R. über eine Kostenrückerstattung hinaus keine besonderen Leistungen (keine Prämien u. dgl.).

Es gibt natürlich in der Literatur auch diverse Definitionen zu Auslandsentsendung und diese Begrifflichkeiten unterliegen keiner Festlegung einer bestimmten Zielgruppe von Mitarbeitern.

*„Unter Entsendung ist ein im Voraus zeitlich begrenzter, beschäftigungsbedingter Ortswechsel eines Mitarbeiters von einem Staat in einen anderen zu verstehen.“<sup>70</sup>*

*„Auslandseinsatz enthält alle Formen der Arbeitstätigkeit eines Mitarbeiters außerhalb des Landes, in dem er seinen Wohnsitz hat.“<sup>71</sup>*

*„Eine zeitlich befristete Tätigkeit in einer Unternehmenseinheit im Ausland bezeichnet man als Auslandseinsatz.“<sup>72</sup>*

Aufgrund von vertrags-, arbeits-, steuer- und versicherungsrechtlichen Rahmenbedingungen unterscheidet man<sup>73</sup>: Dienst- oder Geschäftsreise, Abordnung, Delegation und Versetzung.

In der einschlägigen Literatur gibt es unterschiedliche Auffassungen über die Dauer der jeweiligen Einsätze im Ausland. Es ist jedoch nicht nur die Dauer sowohl für den Personalmanager als auch den Entsandten von Bedeutung, sondern auch die Auswirkungen auf den Arbeitsvertrag, denn diese können sich nicht nur ändern, sondern können je Entsendungsart bis zur Auflösung des Arbeitsvertrages führen.

Zum besseren Verständnis werden nachfolgend die Begriffe Dienst- oder Geschäftsreise, Abordnung, Delegation, Versetzung und Übertritt kurz umrissen.

---

<sup>70</sup> Eser (2003), Seite 38

<sup>71</sup> Kühlmann (2004), Seite 4 ff

<sup>72</sup> Wirth (1998), Seite 155

<sup>73</sup> Hogh (2000), Seite 238 – Scherm (1995), Seite 127 – Groenewald und Neubeiser (2000), Seite 45

- Dienstreise / Geschäftsreise<sup>74</sup>

Laut Scherm<sup>75</sup> ist eine Dienstreise mit einer Dauer von max. 3 Monaten versehen und der Arbeitsvertrag bleibt ohne Veränderung bestehen.

- Abordnung<sup>76</sup>

*„Bei einer Abordnung beträgt die Dauer des Auslandeinsatzes in der Regel zwischen drei und zwölf Monate. Der Wohnsitz des Mitarbeiters bleibt nach wie vor im Heimatland und der Arbeitsvertrag wird lediglich ergänzt.“*

- Delegation (Entsendung)<sup>77</sup>

Eine befristete Entsendung, die in der Regel zwischen ein bis fünf Jahre dauert. Der Mitarbeiter hat seinen Wohnsitz im Ausland und er erhält einen neuen Arbeitsvertrag mit dem Auslandsunternehmen, während sein Arbeitsvertrag im Stammhaus ruhend gestellt ist.

- Übertritt<sup>78</sup>

Beim Übertritt ist die Dauer des Aufenthaltes im Ausland unbegrenzt. Der Arbeitsvertrag im Stammhaus wird aufgelöst (auch sozialversicherungsrechtlich) und der Expat erhält einen neuen Vertrag mit der Auslandsunternehmung.

### 3.1.3 Motive von Auslandsentsendungen

Bevor die Entscheidung für eine Auslandsentsendung fällt, stellt sich primär die Frage der Ziele, die aus Sicht des Unternehmens und aus Sicht des Mitarbeiters gegeben sind. Verfolgen Unternehmen eine ethno- bzw. geozentrische Ausrichtung (siehe 2.2.1 Ethno-zentrische Ausrichtung bzw. 2.2.3 Geozentrische Ausrichtung) werden Mitarbeiter in ein Gastland entsandt.

---

<sup>74</sup> Begriff der Dienstreise (Legaldefinition § 26 Z 4 EStG) *Eine Dienstreise (iSd Einkommensteuergesetzes) liegt vor wenn ein Arbeitnehmer über Auftrag des Arbeitgebers seinen Dienstort (Büro, Betriebsstätte, Werksgelände, Lager, etc.) zur Durchführung von Dienstverrichtungen verlässt (1. Tatbestand) oder wenn der Arbeitnehmer so weit weg von seinem ständigen Wohnort (Familienwohnsitz) arbeitet, dass ihm eine tägliche Rückkehr nicht zugemutet werden kann (2. Tatbestand). Unzumutbar ist die Rückkehr jedenfalls bei einer Entfernung von 120 km.- <http://portal.wko.at/wk/> - verfügbar am 18.03.2012, 16:06 Uhr*

<sup>75</sup> Scherm (1995), Seite 193

<sup>76</sup> Kriens (2009), Seite 9

<sup>77</sup> Kriens (2009), Seite 9

<sup>78</sup> Kriens (2009), Seite 9

### 3.1.3.1 *Motive aus Sicht des Unternehmens*

Wie in Kapitel 3 im Einführungsteil bereits kurz angedeutet sollte man grundlegend die Motive aus Sicht des Unternehmens und die Beweggründe zum Auslandsaufenthalt aus der Perspektive des Mitarbeiters unterscheiden. Vereinfacht lassen sich die Ziele des Unternehmens unterteilen in:<sup>79</sup>

- (A) **Fachliche Ziele** – business applications
- (B) **Organisationale Ziele** – organization applications
- (C) **Entwicklung des Expatriates** – expatriate learning

In den Bereich der **Fachlichen Zielen** (A) werden die Vermittlung von Managementwissen, fachliche Kompetenz, das Wissen an Erfahrungen, sowie die Einweisung in komplexe technische Systeme genannt. Nicht nur ausschließlich bei den oben genannten Entsendungsarten werden im ersten Schritt die vakanten Positionen mit Stammhausmitarbeitern besetzt, sondern auch wenn die Thematik des Aufbaues einer neuen Geschäftseinheit im Vordergrund steht. Die zum Aufbau aus Sicht des Unternehmens sehr wichtige Führungsposition wird vorab mit einem Expatriate versehen und in der Regel schrittweise von einem lokalen Mitarbeiter übernommen.<sup>80</sup>

Um die **Organisationalen Ziele** (B) zu bewirken, müssen die Ziele, Vorgaben des Stammhauses vor Ort im Ausland vertreten werden, d.h. es müssen die Logistikprozesse und die Fertigungsprozesse - sofern es sich um eine Produktionsgesellschaft handelt – implementiert und in einem kontinuierlichem Verbesserungsprozess adaptiert werden. Dabei ist ein bedeutender Schritt, dass die Geschäftsaktivitäten der Mutter- und Tochtergesellschaft harmonisiert werden.<sup>81</sup>

---

<sup>79</sup> Hocking/Brown/Harzing (2004), Seite 570

<sup>80</sup> Ganter (2009), Seite 17

<sup>81</sup> Ganter (2009), Seite 17

Die **Entwicklung des Expatriates** (C) im Zuge des Auslandseinsatzes rückt immer mehr in den Vordergrund. Das dies aus Sicht des Mitarbeiters wohl immer schon so war steht außer Zweifel, jedoch ist dies auch in den letzten Jahren aus Sicht des Unternehmens, insbesondere aus dem des Personalmanagements, immer mehr von Bedeutung. „Die meisten Human Resources Manager beklagen einen Mangel an international kompetentem Personal.“<sup>82</sup> Besonders durch die tagtägliche interkulturelle Zusammenarbeit müssen Expatriates gewohnte Denkweisen aufgeben und neue innovative Schritte setzen.

AUSLANDSENTSENDUNG		
(A)	FACHLICHE ZIELE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transfer von Managementwissen</li> <li>• Transfer von Fachwissen</li> <li>• Transfer von Erfahrungswissen</li> <li>• Einführung innovativer Technologie</li> <li>• Repräsentation des Unternehmens</li> <li>• Aufbau und Pflege der Geschäftsbeziehungen</li> </ul>
(B)	ORGANISATIONALE ZIELE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordination der Geschäftsbeziehungen</li> <li>• Brücke zu Mutter- und Tochterunternehmen</li> <li>• Etablierung Unternehmenskultur</li> <li>• Implementierung und Sicherstellung unternehmensweiter Standards</li> <li>• Übertragung „Best Practice“</li> </ul>
(C)	ENTWICKLUNG DES EXPATRIATES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sammlung internationaler Erfahrungen</li> <li>• Entwicklung einer globalen Unternehmensperspektive</li> </ul>

Tabelle 8: Ziele von Auslandsentsendungen<sup>83</sup>

<sup>82</sup> Ganter (2009), Seite 17

<sup>83</sup> Eigene Darstellung, vgl. Ganter (2009), Seite 17

### **3.1.3.2 Motive aus Sicht des Mitarbeiters / der Führungskraft**

Anders als die Motive des Unternehmens stellen sich die Ziele der Mitarbeiter dar. Betrachtet man den komplexen Prozess der Auslandsentsendung jedoch eher vom Fokus des Gesamterfolges, so müsste das Personalmanagement ein „Werkzeug“ oder auch mehrere generieren, um die Ziele des Unternehmens nicht in einen Konflikt zu führen.<sup>84</sup> Prinzipiell sind die Ziele des Unternehmens definiert und lassen sich vom Entsandten mit größter Wahrscheinlichkeit nicht vom Personalverantwortlichen beeinflussen. Die Ziele des Mitarbeiters sind wohl auch dargelegt, aber adaptierbarer als die des Unternehmens.

Für den Personalmanager ist es wichtig zu wissen, welche Gründe aus Mitarbeitersicht ein Pro bzw. ein Contra zur Auslandsentsendung bedeuten. Als Anreize werden häufig die Förderung der eigenen Karriere oder neue Arbeitsaufgaben in einem fremden Land genannt. Aber es werden auch mit unterschiedlichen Zielländern unterschiedliche Zielesetzungen verbunden, da in einem Entwicklungsland ein höherer Gehalt wichtig ist, um den gewohnten Sozialstatus des Heimatlandes aufrecht zu halten. Das angestrebte höhere Einkommen wird als Kompensation der Lebensqualität angesehen. Andererseits ist es in einem Industrieland für den Mitarbeiter wichtig, die Karrierevorteile zu betrachten. Wenn sich der Mitarbeiter in einem Auslandsstandort durchsetzt und wieder ins Stammhaus zurückkehrt, kann das Erlernte durchaus als Vorteil gesehen werden.<sup>85</sup>

Die Bereitwilligkeit von Mitarbeitern für einen Auslandsaufenthalt scheint jedoch steigend rückläufig zu sein. Dabei gehen die meisten Ablehnungsgründe auf das private Umfeld zurück, da die Familienmitglieder, insbesondere die Ehegattin / der Ehegatte, ihr gewohntes Umfeld und vor allem die eigene Karriere nicht aufgeben wollen. Damit verbunden ist auch die Vermutung, dass Kindern - sofern vorhanden – der lange Auslandsaufenthalt eher ein Nachteil erwächst. Ob in der Kinderbetreuung, oder auch in der Schule. Der Vorteil, dass die Kinder vielleicht sogar mehrsprachig aufwachsen können, wird vorab oder gar nicht gesehen. Ein weiterer Ablehnungsgrund kann die Trennung vom sozialen Umfeld, von den Verwandten und auch Freunden sein.<sup>86</sup>

---

<sup>84</sup> Formen von Zielen: (1) Zielkomplementarität: Die Nebenwirkungen begünstigen die Erreichung anderer Ziele. (2) Zielneutralität: Die Nebenwirkungen lassen die Verfolgung anderer Ziele unberührt. (3) Zielkonflikt: Die Nebenwirkungen beeinträchtigen die Verfolgung anderer Ziele; sie erschweren wirtschaftspolitische Entscheidungen, weil sie Abwägungsprobleme aufwerfen und einen Kompromiss erfordern. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/zielbeziehungen.html> - verfügbar am 31.03.2012, 10;24 Uhr

<sup>85</sup> Wirth/Schweizer/Schilling (2010), Seite 19

<sup>86</sup> Eckert (2009), Seite 41

Eine Untersuchung, eine Befragung von entsandten deutschen Fach-, Führungskräften im Jahre 2000 brachte unter anderem folgende Ziele der Auslandsentsandten als Ergebnis.<sup>87</sup>

Entsendungsmotive der Mitarbeiter	Platz 1-5 <sup>a)</sup>	Platz 1 <sup>a)</sup>
Persönliche Herausforderung durch größere Verantwortung	83%	39%
Möglichkeit zur Verbesserung der beruflichen Qualifikation	78%	17%
Reiz der Arbeitsaufgabe selbst	68%	22%
Verbesserung der zukünftigen Karrierechance	61%	7%
Attraktiver Einsatzort bzw. interessante Kultur	54%	4%
Einkommensverbesserung oder sonstige finanzielle Vorteile	50%	5%
Aussicht, mich in der Auslandsposition zu bewähren	39%	2%
Auslandseinsatz ist üblicher Laufbahnschritt im Unternehmen	21%	1%
Familiäre, nicht berufsbezogene Überlegungen	18%	2%
Ermutigung durch den (Ehe)Partner	15%	1%
Ermutigung durch Kollegen oder Vorgesetzten	6%	0%
Ablehnung hätte negative Folgen für die Karriere gehabt	3%	1%

<sup>a)</sup> Befragte wurden gebeten, die fünf wichtigsten Entsendungsmotive in eine Rangreihe zu bringen

Tabelle 9: Entsendungsmotive von Auslandsentsandten deutscher Unternehmen<sup>88</sup>

<sup>87</sup> Stahl/Miller/Einfalt/Tung (2000) befragten 30 international tätige deutsche Unternehmen mit einem Schwerpunkt der chemischen Industrie, der Elektroindustrie und Kreditinstitute. Es handelt sich dabei ausschließlich um Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern.

<sup>88</sup> Stahl/Miller/Einfalt/Tung (2000), Seite 341

Der Stellenwert der beiden wichtigsten Motive „Persönliche Herausforderung durch größere Verantwortung“ und „Möglichkeit zur Verbesserung der beruflichen Qualifikation“ sind zusammengefasst fast 60% (39%+17%) der häufigsten genannten Aspekte, welches für die Verfasser der Studie eine gewisse Überraschung darstellte. Ein sehr guter Ansatz dem immer wieder erwähnten Mehrwert des Personalmanagements im Entsendungsprozess gerecht zu werden, wäre es die beiden Motive als „entwicklungsbezogene Ziele“<sup>89</sup> zu sehen.

Weitere wesentliche Antriebe für einen Auslandseinsatz liegen im Herausforderungsbereich („*Persönliche Herausforderung durch größere Verantwortung*“), im Bereich der neuen Aufgabe („*Reiz der Arbeitsaufgabe selbst*“), sowie in der Verbesserung der zukünftigen Karrierechancen („*Möglichkeit zur Verbesserung der beruflichen Qualifikation*“). Dem Motiv der „Einkommensverbesserung ...“ wird nur eine mittlere Bedeutung zugemessen.

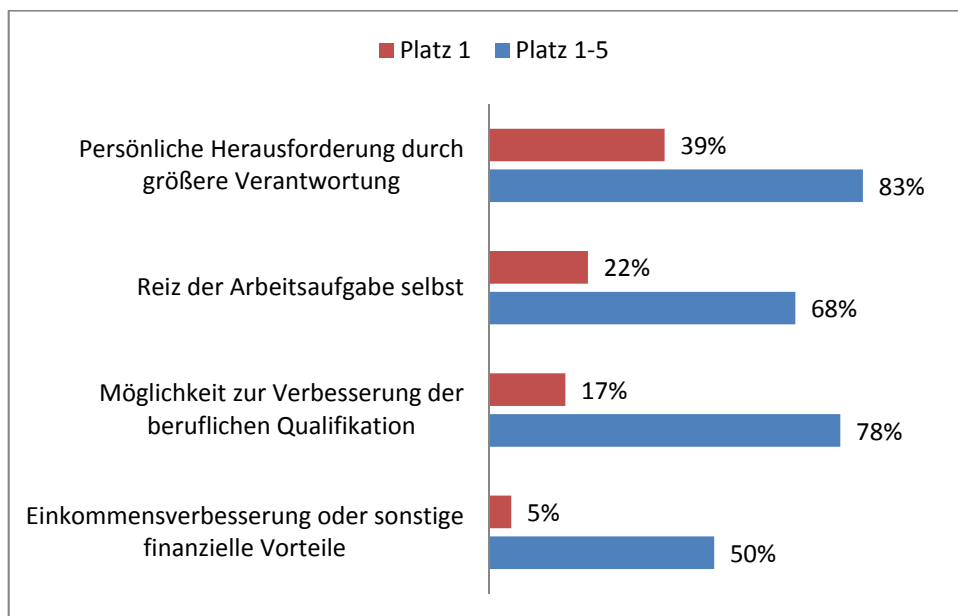


Abbildung 13: Antriebe für Auslandseinsatz

Damit ist auch die These von Herzberg, dass „Geld, Einkommen“ kein Motivator ist, sondern lediglich ein Hygienefaktor, dem Ansatz nach bestätigt.<sup>90</sup>

<sup>89</sup> Stahl/Miller/Einfalt/Tung (2000), Seite 341

<sup>90</sup> Herzberg unterteilte in seiner Pittsburgh-Studie die verschiedenen arbeitsbestimmenden Faktoren in zwei Einflussgruppen: die sog. **Hygienefaktoren** und die **Motivatoren**. Das Fehlen der Hygienefaktoren ruft Unzufriedenheit hervor, wobei ihre Existenz keine motivierende Wirkung besitzt, da Hygienefaktoren mit der Zeit als selbstverständlich angesehen werden. Die Motivatoren hingegen steigern die Zufriedenheit des Mitarbeiters, aber ihr Fehlen erhöht die Unzufriedenheit nicht nachhaltig. Vorsichtig betrachtet, handelt es sich bei vielen der Hygienefaktoren um extrinsische Motive, wohingegen die Motivatoren hauptsächlich die intrinsische Motivation betreffen. <http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/> - verfügbar am 01.04.2012, 10:52 Uhr

### 3.1.4 Phasen der Auslandsentsendung

Fachwissen alleine reicht nicht aus, um einen Auslandseinsatz erfolgreich abzuschließen (siehe Kapitel 2 – Interkulturelles Management als Vorstufe). Es bedarf auch einem hohen Maß an physischer, psychischer und insbesondere emotionaler Stabilität, welches umso stärker an Bedeutung gewinnt, je weiter das Entsendungsland vom Heimatland entfernt ist. Um bereits in der Phase 1 – der Personalauswahl – die richtige Entscheidung zu treffen, bedarf es gewissen Verfahren und Methoden, nicht nur um die für das Unternehmen sehr teure Abbruchroute (siehe Kapitel 3.4 – Expatriate Failure) minimal zu halten, sondern letztendlich eine erfolgreiche Auswahl zu gewährleisten.<sup>91</sup>

Da der Auslandseinsatz kein singuläres Ereignis ist, sondern ein Prozess aus mehreren zeitlich abhängigen Situationen, ist dieser mit einem Beginn und einem Ende versehen. Mit der Definition, dass ein Prozess „... *die Gesamtheit aufeinander einwirkender Vorgänge innerhalb eines Systems sind. ... es werden mittels Prozessen, Materialien, Energien oder auch Informationen zu neuen Formen transformiert, gespeichert oder aber allererst transportiert...*“<sup>92</sup>, lässt sich folgende Grafik erstellen.

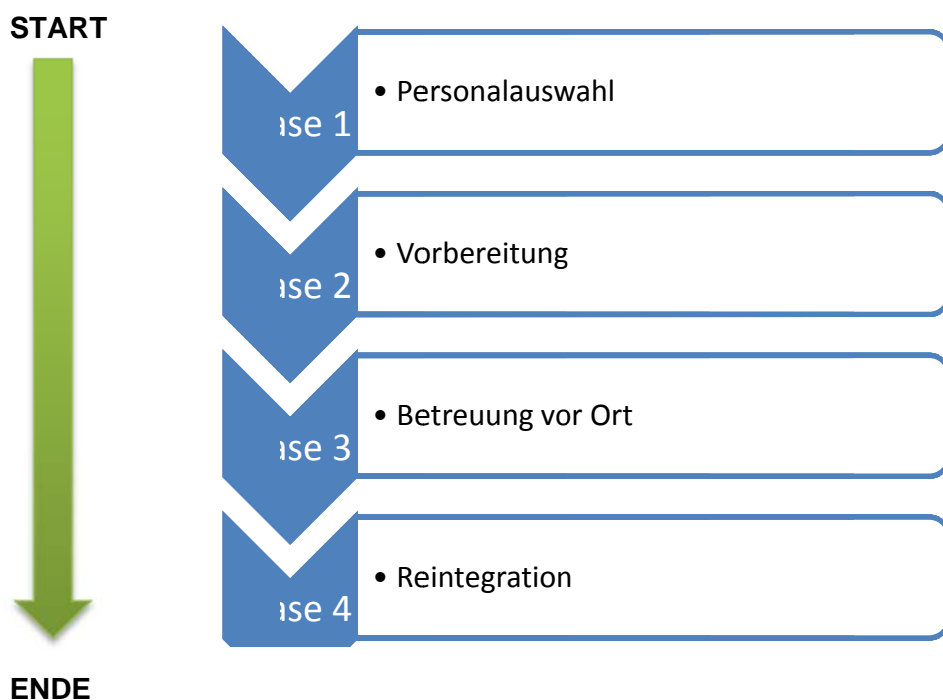


Abbildung 14: Phasen der Auslandsentsendung<sup>93</sup>

<sup>91</sup> [www.ruhr-uni-bochum.de](http://www.ruhr-uni-bochum.de) -verfügbar am 15.01.2012 um 18:10 Uhr; Fels Enrico: Mitarbeiter im Auslandseinsatz. Eine vergleichende Analyse von Entsendung, Seite 13

<sup>92</sup> <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/prozess.html> - verfügbar am 01.04.2012, 11:25 Uhr

<sup>93</sup> Eigene Darstellung



### 3.1.4.1 Phase 1: Personalauswahl als Basis zum Erfolg

Für ein Unternehmen ist die Auswahl eines Mitarbeiters für eine Auslandsentsendung oftmals eine sehr komplizierte Angelegenheit. Wie bereits mehrfach erwähnt, sind bei der Besetzung einer Stelle im Ausland für eine Vielzahl an Unternehmen die fachliche Eignung des Mitarbeiters sowie Sprachkenntnisse von entscheidender Bedeutung. Zunehmend spielen jedoch auch sogenannte weiche Faktoren, wie soziale und interkulturelle Kompetenz eine wichtige Rolle (siehe Kapitel 2- Interkulturelles Management als Vorstufe). Zu den wesentlichsten Faktoren interkultureller Kompetenz zählen vor allem „*Flexibilität, eine ausgeprägte Lernfähigkeit und -bereitschaft, Empathie, die Bereitschaft und Fähigkeit, sich an schnell ändernde Situationen anzupassen sowie die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel*“.<sup>94</sup>

Um eine nachvollziehbare und für beide Seiten haltbare Entscheidung treffen zu können, muss vom Personalmanagement vorab ein Pool an potenziellen Kandidaten, Bewerbern für den Auslandsaufenthalt, zusammengestellt werden. Anhand von geeigneter Auswahlinstrumente sollte dann die Übereinstimmung der Profilerfordernisse der vakanten Stelle mit den Kompetenzen der möglichen Entsandten verglichen werden und die beste Übereinstimmung ermittelt werden.

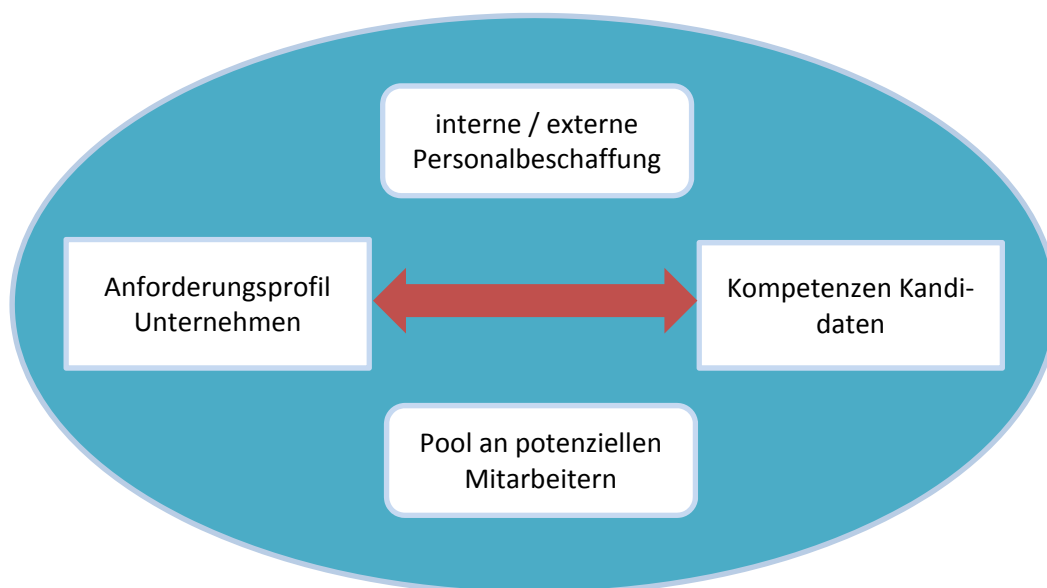


Abbildung 15: Schema internationaler Personalauswahl<sup>95</sup>

<sup>94</sup> <http://culturecommunication.wordpress.com/2010/07/27/herausforderung-auslandsentsendung-der-entsendeprozess-und-seine-wichtigsten-erfolgskriterien/> - verfügbar am 01.04.2012, 12:09 Uhr

<sup>95</sup> Eigene Darstellung, vgl. Ganter (2009), Seite 19

Bei der Bestellung von Positionen im Ausland überwiegt die unternehmensinterne Personalbeschaffung gegenüber der externen Rekrutierung. Begründet könnte dies sein, da im internen Prozess die potenziellen Kandidaten bereits über einen gewissen Zeitraum von der Personalabteilung „beobachtet“ werden und daher bereits ein umfassendes Profil angelegt wurde. Das Mitarbeiterpool der Anwärter setzt sich nicht nur aus den „besten der Besten“ der jeweiligen Fachabteilungen zusammen, sondern es werden auch Potenzialträger der neu generierten Mitarbeiter angesprochen. Dies kann soweit führen, dass die neu eingestellten Mitarbeiter das Thema Expatriate noch gar nicht konkret kannten und bereits im Vorstellungsgespräch darüber gesprochen wurde. Damit soll zum Ausdruck gebracht werden, dass große internationale Unternehmen bereits in der Erstphase des Anbahnungsprozesses zur Mitarbeiterfindung eine Auslandsentsendung nicht nur thematisieren, sondern sogar im Arbeitsvertrag als „Mussklausel für die Zukunft“ verankern.

Die Vorteile der internen Personalbeschaffung für den Auslandsprozess beinhalten jedoch nicht nur oben genannte, sondern auch:<sup>96</sup>

- Geringere Einarbeitungskosten
- Geringeres Auswahlrisiko
- Vorliegen von Leistungs- und Potenzialanalysen
- Auslandsaufenthalt als Personalentwicklungsmaßnahme.

Eine externe Personalbeschaffung wird im Allgemeinen bei der Rekrutierung des Top Managements als professionelle Unterstützung herangezogen. Da hierbei die Ausfallskosten aufgrund der höheren Gesamtkosten („bessere“ Verträge, höhere Gehälter, generell en Rahmenbedingungen) noch viel höher liegen als bei den Mitarbeitern im FLM oder auch im SLM, wird oftmals der auch etwas teurere Weg des Externen verfolgt.

Für die Personalauswahl schlägt Scherm<sup>97</sup> einen mehrstufigen Prozess vor, der im Normalfall aufgrund der Komplexität oftmals von einem externen Berater durchgeführt wird. Dieser Vorgang sollte fünf Schritte beinhalten und umfasst: Vorauswahl, Auswahlgespräche, Gespräche mit dem Lebenspartner, Einsatz weiterer Auswahlverfahren (AC, Interview, arbeitsmedizinische Untersuchung, ...) und Besichtigung des Einsatzortes.

---

<sup>96</sup> Ganter (2009), Seite 18

<sup>97</sup> Scherm (1999), Seite 185

Das in Abbildung 15 dargestellte Schema internationaler Personalauswahl stützt sich unter anderem auf das Anforderungsprofil des Unternehmens. Darin sollten die notwendigen Fachkenntnisse und generellen Managementqualitäten gesehen werden, wie auch die länder- und kulturspezifischen Anforderungen. Solche stellenspezifische Anforderungen für jedes Land zu erarbeiten ist mit Sicherheit ein mehr als langatmiger Ablauf und ist in der Praxis einfach zu aufwendig.

Natürlich beginnt man mit einem Anforderungsprofil nicht bei null, sondern setzt auf bereits bestehende Systeme. Ein „Kultursensitives Auswahlssystem“, gemeint ist ein *„unternehmensspezifischer Kriterienkatalog, der anhand von Methoden der Organisationsentwicklung erstellt wird“*<sup>98</sup>, ist ein Mittel um zumindest eine Grundanforderung definieren zu können. Ein durch Befragung gewonnener Anforderungskatalog für Expatriate ist mehr als dienlich. Allerdings stehen diese Kataloge in der Kritik, dass sie eher „Wunschlisten“ von Personalverantwortliche darstellen.<sup>99</sup>

<b>Berufsbezogene Kriterien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachliche Qualifikation</li> <li>• Managementqualifikation</li> <li>• Führungskompetenzen</li> <li>• Arbeitsmotivation</li> </ul>
<b>Bezug zur Auslandstätigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezug zum Zielland und Wissen über das Zielland</li> <li>• Motivation zum Auslandseinsatz</li> <li>• Sprachkenntnisse</li> <li>• Auslandserfahrung</li> </ul>
<b>Interkulturelle Kompetenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhaltensflexibilität</li> <li>• Empathie / Sensibilität</li> <li>• Langzeitorientierung</li> <li>• Selbst- und Fremdbild</li> </ul>

Tabelle 10: Personalauswahlkriterien für Expatriates<sup>100</sup>

<sup>98</sup> Bergemann/Sourisseaux (2003), Seite 227 ff

<sup>99</sup> Bergemann/Sourisseaux (2003), Seite 204

<sup>100</sup> nach Spieß in Ganter (2009), Seite 21

### 3.1.4.2 Phase 2: Vorbereitung auf den Auslandseinsatz

Unter Vorbereitung auf den Auslandseinsatz werden alle Aktivitäten des Unternehmens verstanden, die sowohl den Mitarbeiter als auch die Angehörigen - sofern erforderlich - darauf vorbereiten, dass der Aufenthalt auch einen Mehrwert für das Unternehmen darstellt. Die entsprechenden Vereinbarungen zum Auslandsaufenthalt sind bereits in Phase 1 getroffen worden, sodass der zweite Prozess – die Vorbereitung auf den tatsächlichen Einsatz – eingeleitet und umgesetzt werden kann. Ein wichtiger Ansatz ist dabei, dass ein Bündel an Vorbereitungen getroffen wird, welches den *„Erwartungen des Auslandsentsandten entspricht, Kostengesichtspunkte berücksichtigt und eine Gleichbehandlung aller Expatriates sicherstellt.“*<sup>101</sup> Um eine gewisse Gleichbehandlung sicher zu stellen, bedarf es als ersten Ansatz z.Bsp. einer Checkliste, aus der strukturierte Abläufe bzw. Fragestellungen hervorgehen, die bei allen Auslandsentsandten gleich sind. Das Ergebnis muss nicht bei jedem Expat das gleiche sein, da dies in Abhängigkeit des Vorwissens bzw. der Vorkenntnisse durchaus Verschiedenes liefern kann. Wichtig ist, dass die gleichen Themen behandelt werden und wenn Handlungsbedarf des Unternehmens besteht, dass auch wirklich im Sinne des Expatriates gehandelt wird.

Aspekte der Vorbereitung	Merkmal	Status <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Welche fachliche Unterstützung wird benötigt?		
Welcher Mentor steht als Kontakt während des Einsatzes zur Verfügung?		
Welche persönliche Vorbereitung ist zu leisten in Bezug auf <ul style="list-style-type: none"><li>• Sprache</li><li>• Kulturelles Umfeld</li><li>• Gesundheitsrisiken</li><li>• Einkommen (Steuer)</li><li>• Sicherheit im Einsatzland</li></ul>		
Welche Unterstützungen sind dem Lebenspartner / der Familie zu geben?		

Tabelle 11: mögliche (vereinfachte) Checkliste Vorbereitung auf Auslandseinsatz<sup>102</sup>

<sup>101</sup> Ganter (2009), Seite 22

<sup>102</sup> Eigene Darstellung, vgl. Wirth/Schweizer/Schilling (2010), Seite 130

### 3.1.4.3 Phase 3: Betreuung vor Ort

Eine doch etwas ältere Aussage<sup>103</sup> besagt, dass der Expatriate und seine mitreisende Familie zwischen sechs und zwölf Monaten benötigen, um sich an die Lebensgewohnheiten und die neue Arbeitssituation anzupassen. Bedenkt man, dass die durchschnittliche Zeit des Auslandsaufenthaltes bei ca. drei Jahren liegt, so sind dies im besten Falle 17% und im schlechtesten Falle 33% der Gesamtzeit in der der Auslandsentsandte nicht voll einsatzfähig ist, nicht sein ganzes Leistungspotenzial abrufen kann. Diese Anpassungsschwierigkeiten lassen sich mit sogenannten „Kulturschocks“ beschreiben, welche als Auswirkung krisenhafte Situationen hervorrufen, die sich wiederum als Erschöpfung, Anspannung, Unkonzentriertheit oder familiären Konflikten auszeichnen.

Es bedarf einer optimalen Vorbereitung (siehe Kapitel 2 - Interkulturelles Management als Vorstufe) gepaart mit einem Betreuer vor Ort, wie in Tabelle 11 erwähnt, um den oben beschriebenen Schwierigkeiten entgegen zu wirken oder gar diese zu verhindern. Die ins Ausland gesandten Mitarbeiter müssen das Verhalten oder die Reaktionen der neuen Kollegen vor Ort nicht nur verstehen, sondern im besten Falle bereits erwarten. Somit wäre eine große Stressbelastung abgewehrt und die Energieleistung des Expats ist für einen wertschöpfenden Prozess im Unternehmen zur Verfügung.

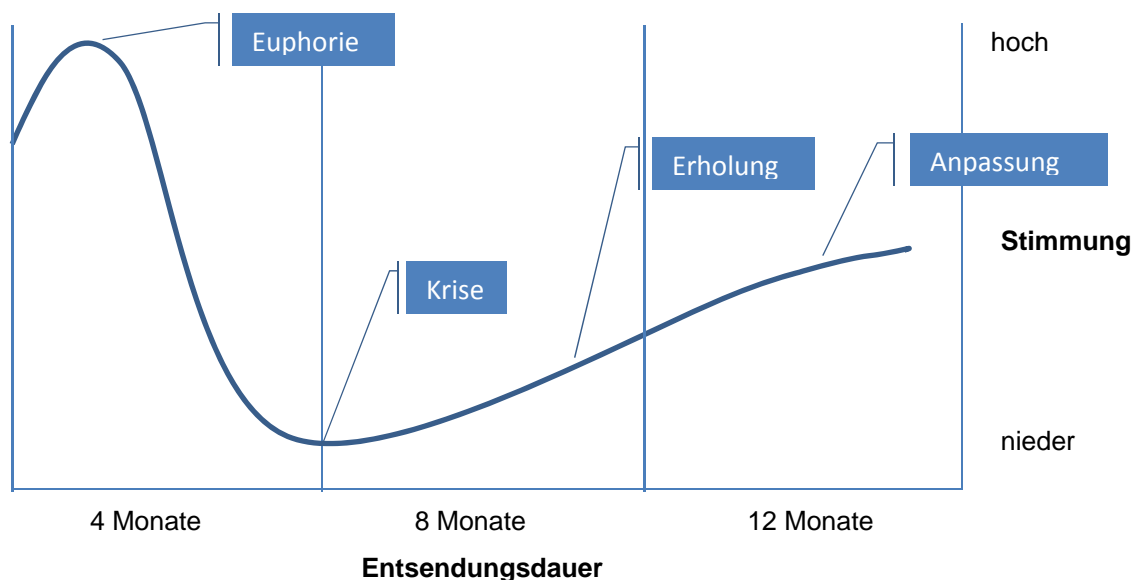


Abbildung 16: typischer Verlauf kultureller Anpassung<sup>104</sup>

<sup>103</sup> Tung (1999) in Ganter (2009), Seite 25

<sup>104</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Tung bezüglich Anpassung und Ganter (2009), Seite 26

Dieses Phasenmodell beschreibt die anfangs vorherrschende „*Euphorie*“ aufgrund der Begeisterung und Faszination des Gastlandes und überhaupt des „gesamten Neuen“. Die zu Beginn vorherrschende Hochstimmung wird jedoch mit jedem neuen Problem (Auseinandersetzung mit Sprache, Werte des Fremderlandes, Kontaktschwierigkeiten Familie, ...) eher geringer, bis der oben beschriebene Kulturschock eingetreten ist und die „*Krise*“ immer mehr präsent ist. Der kontinuierliche Prozess der Verbesserung tritt in all den genannten Problemfeldern im Laufe der Zeit ein, die Grundeinstellung zum Gastland wird immer besser und dadurch kommt es auch zu einer Entspannung, einer „*Erholung*“. Schlussendlich herrscht eine gewisse Akzeptanz für die Rahmenbedingungen des neuen Umfeldes vor und der Expatriate kann zufrieden seiner Tätigkeit nachkommen, da er sich angepasst hat („*Anpassung*“).

#### **3.1.4.4 Phase 4: Reintegration**

Der Begriff Reintegration lässt sich auch als Wiedereingliederung in das vorherige Leben, sowohl in das Berufs- als auch in das Privatleben, oder als Beendigung des Auslandsaufenthaltes beschreiben. Im Normalfall beendet der Expat seinen Aufenthalt im Ausland mit Ablauf der gemeinsam vereinbarten Dauer. Diese Phase tritt nicht ohne Übergang ein, d.h. sie beginnt bereits in der Phase 3 – der Betreuung vor Ort – und wird bereits vor tatsächlichem Inkrafttreten des Rückführungsprozesses mobilisiert. Eigentlich sollte das Thema der Reintegration ja bereits in der ersten Phase zumindest diskutiert werden; wenn die Dauer des Aufenthaltes im Ausland festgelegt wurde, dann ist die Phase der Integration damit ebenfalls festgelegt.

Verschiedene Untersuchungen haben gezeigt, dass viele Expatriates vergleichsweise häufig das Unternehmen nach ihrem Einsatz im Ausland verlassen.<sup>105</sup> Sie können jedoch auch *„ihren Vertrag im Ausland verlängern, in die Zentral zurückkehren oder eine Anschlussaufgabe in einem Tochterunternehmen in einem anderen Lande realisieren.“*<sup>106</sup> Auch ist es durchaus vorstellbar, dass Expates im fortgeschrittenen Lebensalter in Abhängigkeit von der privaten Lebenssituation über einen vorzeitigen Ruhestand nachdenken. Daher sollte bei der Auswahl – bei Phase 1 – Personalauswahl – bereits auch die letzte Phase im Detail geregelt sein oder muss zumindest in Phase 2, der Vorbereitung, auch schriftlich fixiert sein.

---

<sup>105</sup> Pawlik (2000), Seite 117

<sup>106</sup> Ganter (2009), Seite 28

Die größte Herausforderung der Wiedereingliederung liegt abermals in den Händen des Personalmanagements und eine der häufigsten Varianten für die berufliche Repartierung (aber auch eine der einfachsten) ist diejenige, dass der Mitarbeiter zumindest eine Stelle erhält, die der vorherig gleichwertig ist; vorher Abteilungsleiter im FLM und auch nach der Rückkehr wieder ein Abteilungsleiter im FLM.

In 3.2.3.3 wurde ein typischer Verlauf der kulturellen Anpassung im Gastland beschrieben; ähnliches ist bei der Reintegration gegeben; es wiederholt sich der Anpassungsprozess bei der Wiedereingliederung. *„Rückkehrer freuen sich zuerst über lang Vermisstes, werden dann aber mit Veränderungen konfrontiert, an die sie sich wieder nur allmählich gewöhnen.“*<sup>107</sup>

Sowohl Hirsch als auch Pawlik beschreiben ein „3 Phasen Modell der Reintegration“ und berichten dadurch über ein Prozessmodell mit Phase A, Phase B und Phase C.<sup>108</sup>

Phase A	Phase B	Phase C
Naive Integration	Reintegrationsschock	Echte Integration
Freundliches oberflächliches Verstehen.	Erste Euphorie bröckelt ab.	Aufbau realistischer Erwartungen.
Bereitwilligkeit und Offenheit für neue Erfahrungen.	Man fühlt sich von den Kollegen nicht verstanden.	Anpassung ohne Selbstaufgabe.
Allgemeiner Optimismus.	Der Freundeskreis ist nicht mehr vorhanden.	Erweiterung des Verhaltensspektrums.
Euphorie des „wieder zu Hause - Seins“.	Alles hat sich verändert.	Wiedererkennen alter Verhaltensmuster.
Rückzug in die Resignation, Überheblichkeit, Ärger und Unzufriedenheit		

Tabelle 12: Phasenmodell der Reintegration<sup>109</sup>

<sup>107</sup> Hirsch (2003), Seite 423

<sup>108</sup> Hirsch verzichtet lediglich auf Ergänzungen der Namen der Integrationsphasen wie Pawlik (2000), Seite 118 und erläutert die verschiedenen Phasen sinngemäß mit anderen Worten

<sup>109</sup> Pawlik (2000), Seite 118

Nach der ersten Euphorie wieder im Heimatland angekommen zu sein, der Phase A – „Naive Integration“, kommt es zu einem Schockzustand, dem „Reintegrationsschock“ in Phase B. Dieser Schock wird auch dadurch verstärkt, wenn im nahen Umfeld – vor allem im wieder integrierten Unternehmen – das Interesse über die Auslandserfahrung nicht gegeben ist. Hier wäre es sinnvoll vom Personalmanagement das erworbene Wissen zu nutzen und es anderen Personen (potenziellen Entsendungsmitarbeitern) zur Verfügung zu stellen und darin eine Lern- und Entwicklungschance zu sehen. In diesem Zusammenhang würde sich anbieten, dass:<sup>110</sup>

- Rückkehrer bei der Auswahl, Vorbereitung und der Rückkehr von Expatriates als beratende Unterstützung zur Verfügung stehen.
- das Unternehmen in schwierigen Situationen vor Ort auf das Netzwerk des ehemaligen Entsandten zurückgreift und diesen in die Thematik einbindet.
- „in bereichsübergreifenden Rückkehrer – Workshops globale Instrumente der Unternehmensführung“ entwickelt werden.
- Rückkehrer bei einer SWOT – Analyse<sup>111</sup> über weiterführende Aktivitäten im Ausland in dem der Entsandte war, involviert sind.

Durch solche oder ähnlich gerichtete Maßnahmen ist es dem Personalmanager möglich, einen hohen Anteil an Fluktuationsrate der rückgekehrten Mitarbeiter zu reduzieren.

Bezüglich der Dauer der verschiedenen Phasen ist ebenfalls eine Anlehnung an die verschiedenen Phasen der Anpassung gegeben, indem auch der max. Zeithorizont mit 12 Monaten genannt ist.

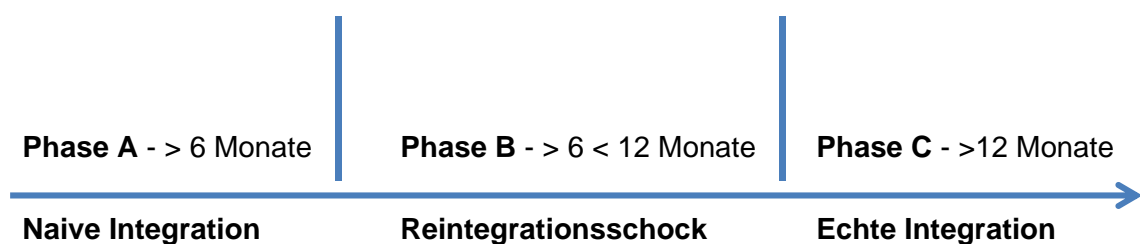


Abbildung 17: Dauer der Phasen im Prozessmodell der Integration<sup>112</sup>

<sup>110</sup> Ganter (2009), Seite 30

<sup>111</sup> „Die SWOT-Analyse stellt ein Instrument zur Situationsanalyse und zur Strategiefindung dar. In ihr werden die Stärken-Schwächen-Analyse und die Chancen-Risiken-Analyse vereint. Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats bilden in Paaren vier Strategien.“ - <http://www.controllingportal.de>- verfügbar am 09.04.2012, 13:24 Uhr

<sup>112</sup> Eigene Darstellung, vgl. Pawlik (2000), Seite 118



## 3.2 Expatriate Failure – mögliche Ursachen des Scheiterns

Die Beendigung einer Auslandsentsendung vor dem ursprünglichen Zeitplan durch die Fach-, oder Führungskraft stellt für ein Unternehmen ein kostenintensives Problempotential dar. Dieser frühzeitige Entsendungsabbruch beinhaltet eine *„vorzeitige Rückkehr ins Heimatland, eine vorzeitige Versetzung in eine anderes Entsendungsland bzw. den Wechsel des Entsandten in ein anderes Unternehmen.“*<sup>113</sup>

Deloitte hat im Jahre 2008 eine Untersuchung zum Thema „Trends in Global Mobility“ erstellt<sup>114</sup> und nennt ein *„effizientes Entsendungsmanagement als Grundlage für die zukünftig benötigte Flexibilität“*. Dass lediglich 37% der befragten Unternehmen über dokumentierte Prozesse zum Thema Entsendung verfügen, zeigt, dass nach wie vor ein Spielraum zur Verbesserung gegeben ist. Ein Spielraum, der ausgehend vom Personalmanagement für einen qualitativen und auch quantitativen (siehe Tabelle 8 - Untersuchungen zur Höhe der Abbruchkosten aus Unternehmenssicht) Mehrwert für das Unternehmen sorgen kann. Bedenkt man, dass in Produktionsgesellschaften Taktzeiten nicht nur im Sekundenbereich, sondern bereits im Zentelsekundenbereich optimiert werden, um die Produktivität zu steigern, dann scheint die bedingungslose Bereitschaft zur Verbesserung lediglich im direkten Bereich gegeben zu sein und der indirekte Bereich wird eher als bereits perfektioniert betrachtet.<sup>115</sup> Obwohl wie oben erwähnt lediglich 37% der untersuchten Unternehmen über eine Prozesslandkarte oder dergleichen verfügen, sind 52% mit der Effizienz des Entsendungsmanagement zufrieden. Rekapituliert man dieses Ergebnis, dann sind einige Unternehmen „mit etwas zufrieden, das sie gar nicht haben.“ Sehr bedenklicher Ansatz unter dem Aspekt, dass es sich beim Untersuchungsgegenstand um repräsentative, global tätige Unternehmen mit Headquarters, mit Zentralen, die hauptsächlich die Abwicklung der Entsendung durchführen und Umsätzen in mehrstelligen Millionenbereichen handelt.

Viele Entsendungen verlaufen erfolgreich, so dass sowohl das Unternehmen als auch der Mitarbeiter selbst von den Auslandserfahrungen profitieren. Läuft aber eine Entsendung weniger erfolgreich ab, so können für beide Seiten beträchtliche Kosten entstehen.

---

<sup>113</sup> Ganter (2009), Seite 88

<sup>114</sup> Zielgruppe der Befragung waren 200 Experten im Entsendungsmanagement im gehobenen deutschen Mittelstand. Mit einer erfreulich hohen Rücklaufquote von 35 Prozent kann man von einer repräsentativen Studie sprechen, die auch die Brisanz und Wichtigkeit des Themas bestätigt. Der Großteil der befragten Unternehmen hat bis zu 100 Entsandte. [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) – verfügbar am 22.03.2012, 18:55 Uhr

<sup>115</sup> Mit der Unterscheidung direkter / indirekter Bereich ist die Differenzierung Arbeiter-, Angestelltenbereich gemeint. Der direkte Bereich ist „direkt“ mit dem Produkt, mit dem Kostenträger in Verbindung, der indirekte Bereich ist eher als Unterstützungsprozess zu sehen.

Autor(en)	Zentrale Aussage
<b>Edwards (1978)</b>	Die messbaren Kosten betragen für einen vorzeitig beendeten Auslandseinsatz ca. US\$ 70,000 pro Familie; für einen Seniormanager werden die Kosten auf US\$ 250,000 geschätzt.
<b>Misa/Fabricatore (1979)</b>	Die Autoren setzen US\$ 55,000 pro Familie bis US\$ 85,000 für Entsendungen in den Mittleren Osten an, ohne Berücksichtigung der persönlichen und emotionalen Folgen.
<b>Lanier (1979)</b>	Schätzungsweise US\$ 80,000 pro Familie
<b>Mendenhall/Oddou (1985)</b>	Schätzungsweise US\$ 55,000 bis US\$ 80,000
<b>Mendenhall et al. (1987)</b>	Schätzungsweise US\$ 50,000 bis US\$ 150,000
<b>Harvey (1989)</b>	Kosten übersteigen US\$ 1.000,000, wenn ein Entsandter während der Wiedereingliederungsphase das Unternehmen verläßt.
<b>Caudron (1992)</b>	Kosten betragen zwischen US\$ 250,000 und US\$ 1.000,000
<b>Copeland/Griggs (1992)</b>	Kosten betragen US\$ 200,000 pro Entsandten und seiner Familie
<b>Swaak (1995)</b>	Kosten betragen zwischen US\$ 200,000 und US\$ 1,2 million.

Tabelle 13: Untersuchungen zur Höhe der Abbruchkosten aus Unternehmenssicht<sup>116</sup>

Eine vorzeitige Beendigung des Auslandseinsatzes durch den Mitarbeiter ist für das entsendende Unternehmen wie bereits oben erwähnt mit hohen Kosten verbunden. Diese setzen sich hauptsächlich aus Entlohnung, Trainings-, Reise- und Umzugskosten zusammen.<sup>117</sup> Die Kosten sind abhängig von der Zahl der Entsandten, der Position die der Entsandte im Ausland eingenommen hat, dem Land der Entsendung und von der etwaigen Begleitung durch die Familienangehörige.

Um die hohen Abbruchkosten zu reduzieren, sind die Ursachen zu erforschen und dementsprechende Gegenmaßnahmen einzuleiten. Nur wenn man die „wahren“ Gründe des Scheiterns kennt, ist es möglich auch gezielt entgegenzuwirken. Noch besser wäre es allerdings, wenn keine Gründe vorliegen würden.

<sup>116</sup> Lindner (1999). Seite 248 – Anm.: neuere Studien zu den Abbruchkosten sind leider nicht vorhanden; dies ist auch nicht aus den Fragelisten in 4.1.3 Erstellung Frageliste „Personalverantwortliche“ ersichtlich, d.h. das Thema Abbruchkosten findet sich in keiner statistischen Aufzeichnung PM und auch nicht in einer Controlling Abteilung. Auch Deloitte – siehe oben – hat keine quantitativen Merkmale erhoben.

<sup>117</sup> Lindner (1999), Seite 248

### 3.2.1 Delloite Studie zum vorzeitigen Abbruch von Auslandseinsätzen

Deloitte beschreibt in seiner Studie als Hauptgrund des vorzeitigen Abbruches die Integrationsprobleme des Expatriates und dessen Familienangehörige. Um die Integration zu meistern müssen beide (der Entsandte und seine Familie, sofern vorhanden und mitgereist) das Gastland und deren Kultur verstehen. Somit rückt auch die Thematik des Interkulturellen Managements (siehe Kapitel 2 – Interkulturelles Management als Vorstufe) immer mehr in den Vordergrund und müsste in der ersten Phase einer Prozessgestaltung in der Prioritätenreihung Stufe eins besitzen. Die Untersuchung zeigt jedoch, dass Theorie und Praxis noch weit auseinander liegen.

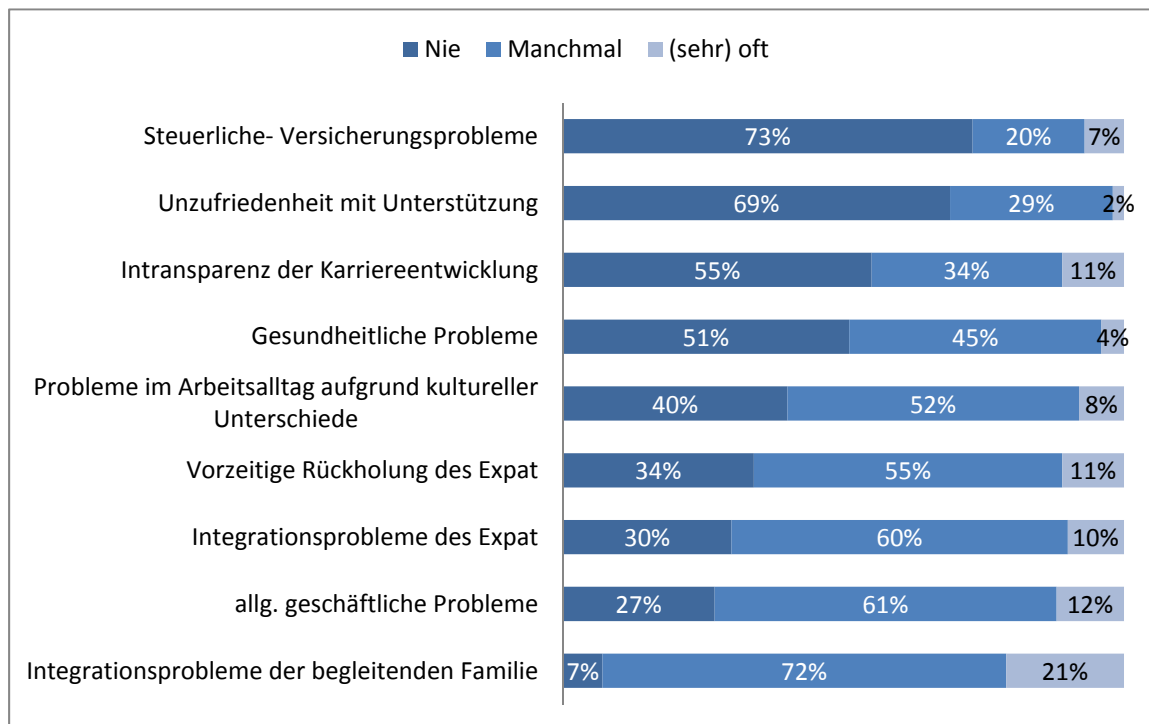


Abbildung 18: Hauptgründe für einen Abbruch der Entsendung<sup>118</sup>

Der Hauptgrund des vorzeitigen Abbruches liegt bei Deloitte wie erwähnt bei den Integrationsproblemen der begleitenden Familie, wie auch in Abbildung 13 mit 21% sehr oft bzw. mit 72% manchmal der Fall ist. Das Personalmanagement oder der für den Ablauf verantwortliche Externe stellt den Entsandten und / oder die unternehmerischen Komponenten primär in den Fokus und vergisst das familiäre Umfeld, welches als externe Variable über Gelingen oder vorzeitigen Abbruch maßgeblich entscheidet. Bemerkenswert ist auch das Ergebnis, dass steuerliche Problemstellungen oder Versicherungsangelegenheiten fast nie, nämlich zu 73% nie, eine Rolle spielen.

<sup>118</sup> Deloitte (2008), Seite 27

### 3.2.2 Bestimmungsfaktoren der „Abbruchbereitschaft“

Wissenschaftlich betrachtet muss es vor einem Abbruch vorerst zu einer sogenannten **Abbruchbereitschaft** des entsandten Mitarbeiters bzw. der Fach-, oder Führungskraft kommen. Diese Bereitschaft für einen vorzeitigen Abbruch beruhen auf der Anpassung der Entsandten, die vorerst nur in der Fluktuations-, Einstellungs- und Verhaltensforschung Beachtung fand. Jede der drei Disziplinen beschäftigt sich mit der Frage, welche Faktoren bzw. Einflüsse eine Person, im konkreten Falle den Entsandten, zu den Tätigkeiten veranlassen, dass diese dem ursprünglichen Ziel nicht mehr Folge leistet. Diese Faktoren lassen sich wie folgt darstellen:<sup>119</sup>

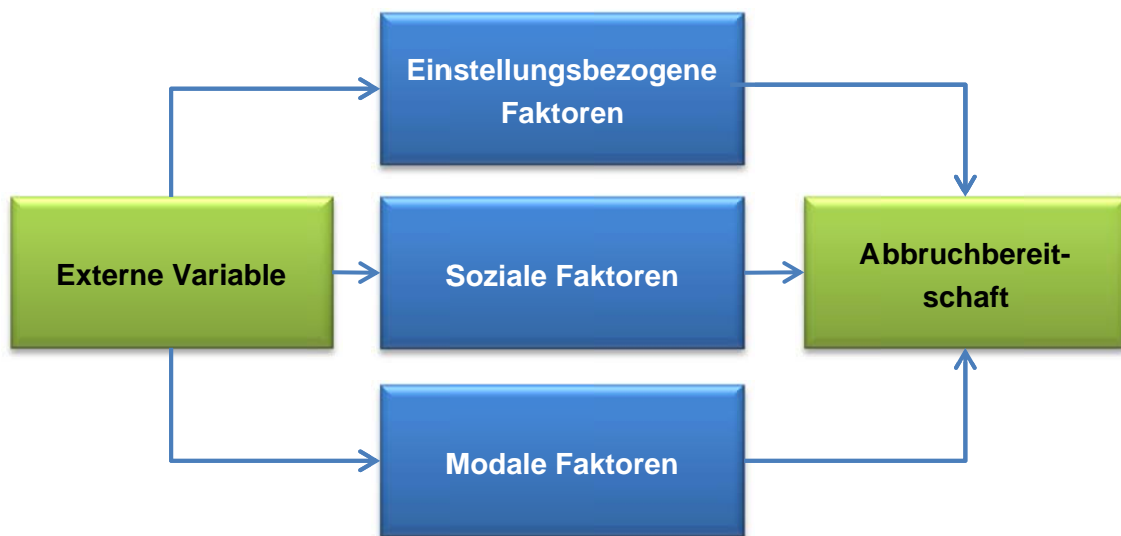


Abbildung 19: Die Bestimmungsfaktoren der Abbruchbereitschaft<sup>120</sup>

#### 3.2.2.1 Einstellungsbezogene Faktoren

Diese Faktoren lassen sich nach Lindner (1999) zwischen „*Einstellungen in Bezug auf ein Objekt und Einstellungen hinsichtlich einer Handlung unterscheiden*“.<sup>121</sup> Zu ersteren gibt es Studien, die einen Einblick auf folgende Zustände geben:

**Zufriedenheit** Zufriedene Mitarbeiter verlassen nicht das Unternehmen; unzufriedene wohl; dies drückt sich ebenfalls in der Fluktuationsabsicht aus.<sup>122</sup>

<sup>119</sup> Lindner (1999), Seite 254

<sup>120</sup> Lindner (1999), Seite 254

<sup>121</sup> Lindner (1999), Seite 254

<sup>122</sup> Boerner/Schramm (1998), Seite 82

<b>Commitment</b>	Mitarbeiter mit hoher innerer Verpflichtung identifizieren sich mit den Werten und Zielen des Unternehmens. Beim Auslandseinsatz gibt es jedoch zwei Arten von Verpflichtung: einerseits zum Stammhaus und andererseits zur Gesellschaft vor Ort. Die innere Verpflichtung zum Stammhaus ist höher, als die zum Unternehmen vor Ort; daher kann es hier zu einem negativen Zusammenhang kommen, der wiederum ein Grund für einen vorzeitigen Abbruch bedeuten könnte. <sup>123</sup>
<b>Involvement</b>	Als Involvement wird das Ausmaß verstanden, wie sich das Individuum (der Entsandte) mit seiner Tätigkeit identifiziert. Es spricht alles dafür, dass ein hohes Involvement einen negativen Einfluss auf die Absicht hat, den Entsendungsprozess vorzeitig zu beenden. <sup>124</sup>

### 3.2.2.2 Soziale Faktoren

Ein Beispiel für einen sozialen Faktor ist die „Zentralität von außerberuflichen Werten“<sup>125</sup> die sich darin definiert, dass ein Mitarbeiter, dem außerberufliche Werte wichtig sind, nur eine Arbeitsstelle anstrebt (und dadurch auch einem Auslandsaufenthalt zustimmen wird), die dem Erreichen dieser Werte nicht entgegensteht. Einer Studie wurde entnommen, dass außerberufliche Faktoren einen s.g. Spillover - Effekt<sup>126</sup> haben, d.h. wenn im Familienleben primär positive Aspekte vorhanden sind, so hat dies eine positive Auswirkung auf die berufliche Tätigkeit und damit wiederum auf den Verbleib im Unternehmen. Umgekehrt haben negative Aspekte des Familienlebens ablehnende Effekte auf das Berufsleben.

Ein weiterer sozialer Faktor ist, inwieweit die Wahrnehmung einer Person (dem Entsandten) vorhanden ist, dass eine zentrale Bezugsperson (Personalmanager, nächster direkt Vorgesetzter) von ihr selbst ein bestimmtes Verhaltensmuster erwartet.<sup>127</sup>

---

<sup>123</sup> Gregersen/Black (1990), Seite 642

<sup>124</sup> Lindner (1999), Seite 256

<sup>125</sup> Lindner (1999), Seite 258

<sup>126</sup> „Auswirkungen von Aktivitäten auf andere Ebenen und Bereiche. Wird in verschiedenen Zusammenhängen verwendet“ - <http://wirtschaftslexikon.gabler.de> – verfügbar am 15.03.2012, 12:37 Uhr

<sup>127</sup> „Die Erwartungserwartung ist ein Theorem aus der soziologischen Systemtheorie über die Stabilisierung sozialer Situationen. Erwartungen reduzieren Komplexität in sozialen Systemen. Erwartungserwartungen sind solche Erwartungen, die sich auf die Erwartungen eines Gegenüber beziehen.“ <http://de.wikipedia.org/wiki/> - verfügbar am 25.03.2012, 12:57 Uhr

### 3.2.2.3 Externe Faktoren

Es sind jedoch die vorab genannten Faktoren eines frühzeitigen Abbruchs des Auslandsaufenthaltes von verschiedenen externen Faktoren beeinflusst: die für die Auslandsentsendung besonders wichtigen „individuellen Faktoren“ und die „Umweltfaktoren“. Zu erstgenannten Kräften lässt sich die Persönlichkeit zählen, welche abermals in vier Persönlichkeitsmerkmale unterteilt werden kann:

Dimension	Merkmal
„self-oriented“	Umfasst Aktivitäten und Eigenschaften wie z. Bsp. Stressbewältigungsmechanismen, die das Selbstbewusstsein stärken.
„perceptual“	Beinhaltet die Fähigkeit zu verstehen, warum Menschen sich in bestimmter Weise verhalten.
„other-oriented“	Umfasst die Befähigung lang andauernde Freundschaften zu entwickeln oder den Wunsch zu haben, mit anderen Menschen zu kommunizieren.
„cultural-toughness“	Beschreibt, wie man sich an die Kultur anpasst.

Tabelle 14: Übersicht externe Faktoren zur Abbruchbereitschaft<sup>128</sup>

Bei den Umweltfaktoren ist primär der Entsendungsort als Mittelpunkt der Unzufriedenheit zu sehen. Medizinische Versorgung vor Ort, Verfügbarkeit und Qualität von Grundnahrungsmitteln oder schulische Versorgung sind Komponenten, die zu Unzufriedenheit und sogar zum Abbruch des Auslandsaufenthaltes führen können.

---

<sup>128</sup> Eigene Darstellung aus Text von Lindner (1999), Seite 261

### 3.3 Trends im Entsendungsmanagement

Der nachhaltige Erfolg im Entsendungsmanagement, dem Expatriate Management, von global wachsenden Unternehmen wird immer bedeutender davon abhängen,

- die richtigen Mitarbeiter
- mit optimalster Vorbereitung
- am richtigen Ort
- zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung zu haben.<sup>129</sup>

Dadurch entwickelt sich das Expatriate Management von der reinen Administration von Auslandsentsandten zu einem integrierten Bestandteil der strategischen Personalplanung und somit auch zur Unternehmensplanung. Damit ist das Entsendungsmanagement von drei wichtigen Trends betroffen:

<b>Trend 1</b>	Mitarbeiterbindung und das Erlangen von interkultureller Kompetenz werden in Zukunft bedeutende Gründe für Auslandsentsendung sein.
<b>Trend 2</b>	Flexibilität und Schnelligkeit sind gefordert.
<b>Trend 3</b>	Der Entsendungsbedarf steigt

Tabelle 15: Trends im Entsendungsmanagement<sup>130</sup>

Wenn ein Unternehmen diese Trends nicht nur wahrnimmt, sondern auch in der strategischen Planung, insbesondere in der Personalplanung, auch berücksichtigt, so wird dies nicht unbedingt einen Garant für das Gelingen der weiteren Auslandsentsendungen sein, aber zumindest wäre ein Folgen dieser Trends ein möglicher Weg in die richtige Richtung.

Um künftig die Herausforderungen der globalen Tätigkeit der Unternehmen mit jeder nur erdenklichen Unterstützung zu versehen, muss auch das Personalmanagement einen Mehrwert von größerer Bedeutung generieren als bisher geschehen.

---

<sup>129</sup> In Anlehnung an eine mögliche Definition der Logistik: „... Logistik ist die ... Anwendung der sechs R: Die richtige Menge der richtigen Güter zur richtigen Zeit in der richtigen Qualität zu den richtigen Kosten am richtigen Ort. Häufig wird auch noch ein siebtes R in diese Aufzählung mit aufgenommen: mit der richtigen Information für alle Beteiligten.“ - <http://logistik.at/> - verfügbar am 25.03.2012, 19:55 Uhr

<sup>130</sup> Quelle Studie Deloitte (2008), Seite 8-10

### 3.3.1 Trend 1: Mitarbeiterbindung und interkulturelle Kompetenz

Die Erkenntnis, dass internationale Geschäfte besser und effizienter abgewickelt werden können, wenn die entsandten Mitarbeiter die kulturellen Rahmenbedingungen besser verstehen oder gar verinnerlicht haben, muss sich immer mehr durchsetzen.

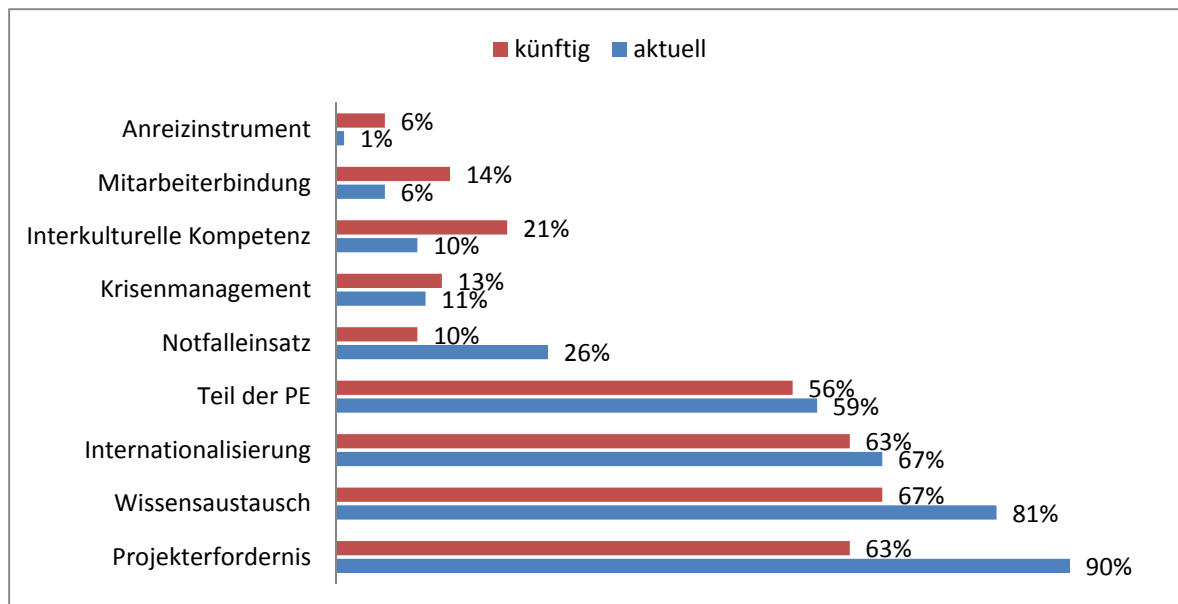


Abbildung 20: Gründe der Auslandsentsendung aktuell und künftig<sup>131</sup>

Aus Abbildung 15 lässt sich erkennen, dass Gründe wie Projekterfordernis, Wissensaustausch, Internationalisierung, Teil der Personalentwicklung und Notfalleinsatz Gründe sind, die eher rückläufig auftreten, d.h. sie verlieren an Bedeutung (z. Bsp. Projekterfordernis minus 27%, Notfalleinsatz minus 16%), während Interkulturelle Kompetenz und Mitarbeiterbindung zunehmend an Bedeutung gewinnen werden (Erhöhung um 11% bzw. um 8%). Somit wäre aus dem Trend klar ersichtlich, welche Prioritätenreihung künftig im Fokus der Personalverantwortlichen im Entsendungsprozess zumindest theoretisch liegen sollte. Auch das Instrument einen Auslandseinsatz als Anreiz für den Mitarbeiter zu nutzen wird künftig zunehmen (plus 5%); welches indirekt wiederum als Mitarbeiterbindung gesehen werden kann.

Wie die global agierenden Unternehmen einem Wandel unterzogen werden, wird auch die Zieleverfolgung der Entsendung eine Entwicklung durchschreiten, die unumgänglich sein wird, um auf fremden Märkten nachhaltig bestehen zu können.

<sup>131</sup> Deloitte (2008), Seite 8



### 3.3.2 Trend 2: Projektbezogene Entsendungen, Flexibilität und Schnelligkeit

Grundsätzlich gilt: Mobilität ist entscheidend für den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg eines globalen Unternehmens. Deshalb ist die Erwartungshaltung der Unternehmen an ihre Angestellten und vor allem an die Führungskräfteebene, eine gewisse Flexibilität – damit die Chancen am Markt nicht nur wahrgenommen werden können, sobald sie sich ergeben, sondern auch genutzt werden können. Sind Mitarbeiter mobil und flexibel, profitieren sie davon auch selbst: sie können ihre im Ausland erworbenen Fähigkeiten besser einsetzen und sich außerdem im Unternehmen sowohl horizontal als auch vertikal entwickeln.<sup>132</sup>

*„Unternehmen entsenden ihre Mitarbeiter kürzer (32%) und öfter nacheinander in verschiedene Länder (46%), vor allem auf internationale Projekte (67%) – siehe Abbildung. Um die damit einhergehenden Anforderungen erfüllen zu können, wird neben der Notwendigkeit von Flexibilität und Schnelligkeit eine größere Anzahl an Entsendearten im Angebot zukünftig zu erwarten sein, um Einzellösungen künftig vermeiden zu können.“<sup>133</sup>*

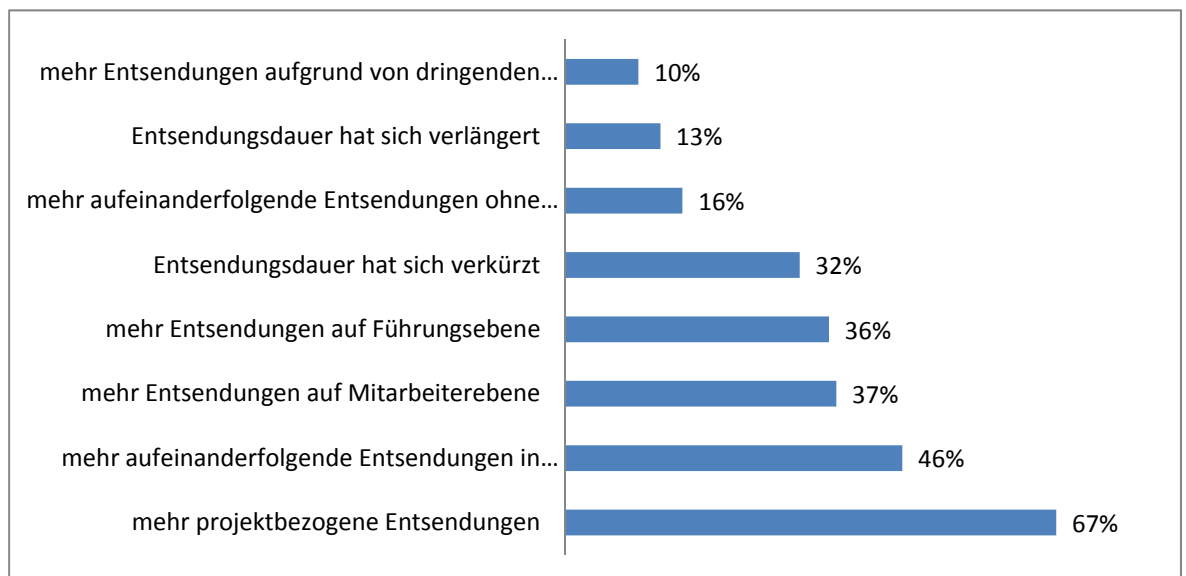


Abbildung 21: Veränderungen in Bezug auf Entsendungen<sup>134</sup>

Projekte werden nach wie vor den Hauptgrund der Entsendungsgründe darstellen, dicht gefolgt von der Flexibilität und Schnelligkeit in verschiedenen Ländern eingesetzt zu werden

<sup>132</sup> [www.eca-international.com](http://www.eca-international.com) – verfügbar am 27.03.2012, 19:44 Uhr

<sup>133</sup> Deloitte („008), Seite 9

<sup>134</sup> Eigene Darstellung nach Deloitte (2008), Seite 9

### 3.3.3 Trend 3: Entsendungsbedarf steigt

Fast 90% der in der Deloitte Studie befragten Unternehmen bestätigten den künftigen erhöhten Bedarf der Entsendung von Mitarbeitern – und damit sind nicht nur Führungskräfte gemeint – um eben wie in Trend 2 gezeigt, den ebenfalls steigenden Bedarf an projektbezogenen Entsendungen gerecht zu werden. Ebenso deutlich zeigt die Studie auch, dass zahlreiche Unternehmungen den Anforderungen der künftigen Entsendungen nicht gewachsen ist; sowohl der qualitativen als auch der quantitativen Anforderungen.

Im Detail bedeutet dies, dass das Personalmanagement künftig ihre Entsendungsrichtlinie(n) überarbeiten muss oder wenn überhaupt keine Entsendungsrichtlinie gegeben ist, muss eine dementsprechende ausgearbeitet werden. Nur klar definierte Bedingungen, Abläufe bzw. Prozesse stellen sicher, dass der Auslandseinsatz bereits in der Vorbereitung reibungslos funktioniert. So müssen die in der Richtlinie verankerten Punkte auch eindeutig bestimmt sein. Im Normalfall gilt für Auslandseinsätze, dass die operative Abwicklung umso reibungsloser erfolgt, je detaillierter die zu vereinbarenden Bedingungen sind.

*„Formuliert man im Entsendungsvertrag oder in der Entsendungsrichtlinie z. Bsp.... in folgender Klausel: „Der Mitarbeiter hat Anspruch auf einen Grundsprachkurs in der Sprache des Entsendungslandes.“ - so bleiben folgende Fragen offen:*

- *Wie hoch ist der Anspruch an Unterrichtseinheiten?*
- *Wie lange gilt der Anspruch?*
- *Wie teuer darf der Kurs sein?*
- *Ist der Anspruch auf begleitende Familienmitglieder ausdehnbar?*<sup>135</sup>

Die Entsendungsrichtlinie ist jedoch nur ein Teil eines ganzheitlichen Programmes, welches künftig vom Personalmanagement oder dem beauftragten Externen beachtet werden muss. Die meisten Programme (zumindest die in der Deloitte Studie untersuchten) sind zu kostenintensiv und vor allem zu schwerfällig. Hier liegt eine große Herausforderung bei den Verantwortlichen des Entsendungsprozesses, um letztendlich nicht nur die Entsendungsrichtlinien zu korrigieren bzw. neu aufzustellen, sondern vielmehr neue Programme zu erstellen, mit denen schnelle und unkomplizierte Lösungen gefunden werden können.

---

<sup>135</sup> Wirth/Schweizer/Schilling (2010), Seite 85

## 4 Empirische Untersuchung

*„Das Ziel von sozialwissenschaftlicher Arbeit besteht in der Erklärung bzw. in der Prognose von sozialen Ereignissen. Das bedeutet, dass sich die empirische Arbeit des Wissenschaftlers im Wesentlichen auf die Überprüfung von Thesen und Theorien konzentriert.“<sup>136</sup>*

Das **Forschungsdesign** („research design“, auch Untersuchungsdesign, Untersuchungs- oder Versuchsanordnung) ist Grundlage auf jeden Arbeitsgebieten, die es mit Versuchspersonen oder anderen lebenden Subjekten zu tun haben. Eingesetzt wird dies vor allem in Sozialwissenschaften, Psychologie, Biologie und Medizin. Das Forschungsdesign beschreibt, wie die empirische Fragestellung untersucht werden soll und legt fest, welche Indikatoren wann, wie oft, wo und wie an welchen Objekten (Grundgesamtheit, Stichprobe) erfasst werden sollen. Damit ist das Forschungsdesign entscheidend für die Aussagekraft der Untersuchungsergebnisse und analog dazu zu den Empfehlungen bzw. Implikationen.<sup>137</sup>

Das Forschungsdesign ist eng verbunden mit dem formulierten Problem und den daraus abgeleiteten Forschungszielen. Man unterscheidet drei Arten von Forschungsdesigns:<sup>138</sup>

- a) **Exploratives Design (exploratory research):** Ist wenig Wissen über das zu untersuchende Thema vorhanden, führt man eine explorative Studie durch, um einen ersten Einblick zu bekommen. Explorative Forschung ist sehr flexibel. Mögliche Methoden sind Fokusgruppeninterviews, Expertengespräche, Literaturrecherche.
- b) **Deskriptives Design (descriptive research):** Deskriptive Forschung ist nicht sehr flexibel, das Problem kann bereits präzisiert werden. Ziele der deskriptiven Forschung können sein: Zielgruppen zu beschreiben, Häufigkeiten zu berechnen, Voraussagen zu treffen.

---

<sup>136</sup> Schnell/Hill/Esner (2008), Seite 211

<sup>137</sup> vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Forschungsdesign#Feldexperiment> – verfügbar am 30.03.2012, 16:32 Uhr

<sup>138</sup> <http://www.wiwi-treff.de/home/mlexikon.php?mpage=beg/forschdesign.htm> - verfügbar am 30.03.2012, 16:50 Uhr

- c) **Kausales Design (causal research):** Kausale Design haben zum Ziel, Zusammenhänge zwischen Variablen aufzudecken. Oft wird hierzu ein Experiment (experiment) durchgeführt.

Gemäß den oberen Begriffsbestimmungen wird nachfolgend nach dem Deskriptiven Design der Forschungsablauf, der Forschungsprozess wie folgt beschrieben:

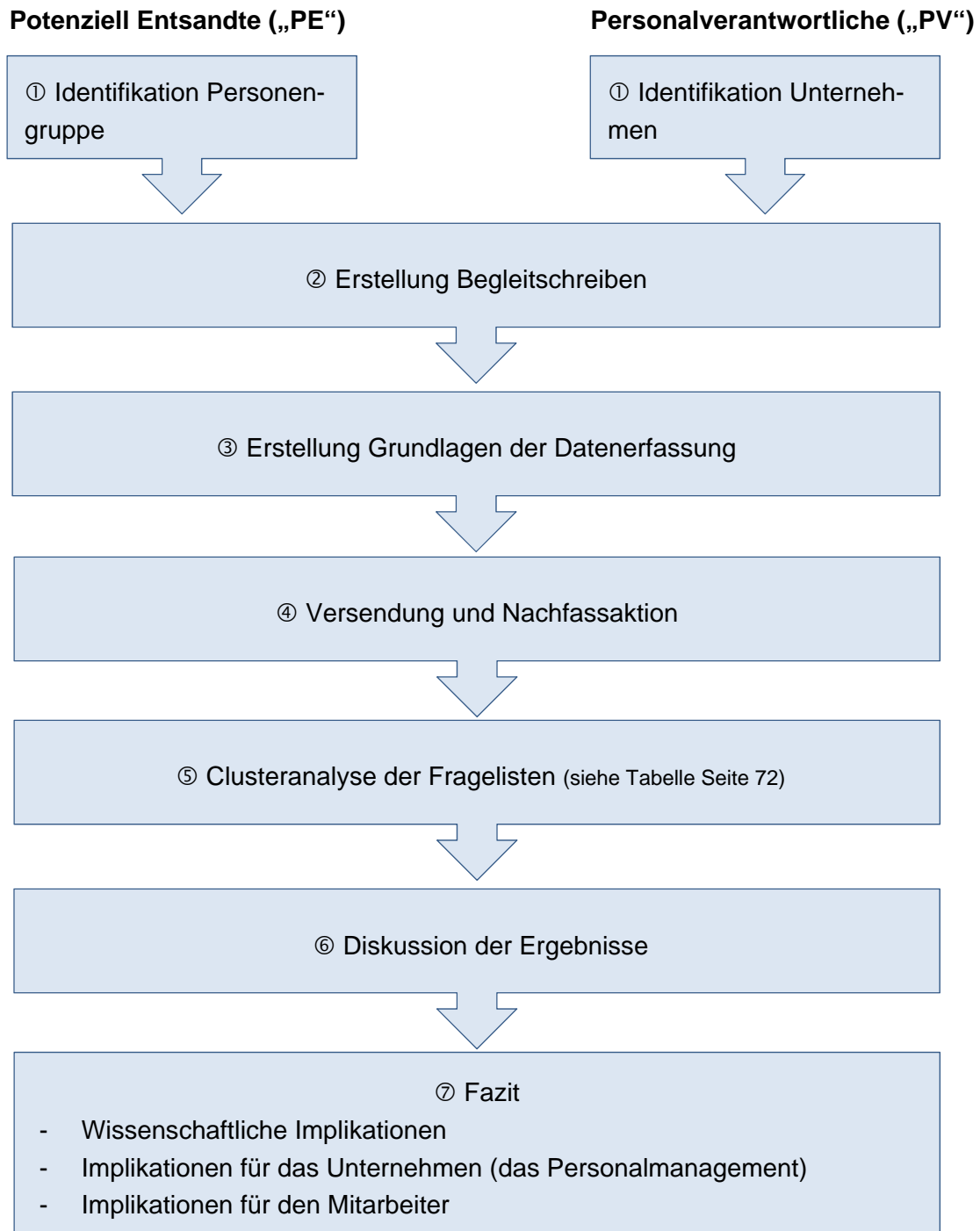


Abbildung 22: Prozessablauf Forschungsdesign

## 4.1 Konzeptionelle Grundlagen

Zur Datengenerierung wurde eine quantitative Analyse mittels Fragebogen im Internet gewählt. Es wurde nicht auf bereits vorhandene Fragestellungen in diverser Literatur zurückgegriffen, sondern es wurde vielmehr ein neuer Weg eingeschlagen, indem:

1. Die „**potenziell Entsandten**“ die Möglichkeit erhielten, die 10 wichtigsten Fragen zu generieren, die für sie von Relevanz sind oder sein könnten, wenn sie mit der Fragestellung: *„Wollen Sie nicht die nächsten 3 Jahre nach ... für das Unternehmen fahren?“* konfrontiert werden. Weiters sollten diese Fragen einer ordinal skalierten Bewertung zugeführt werden.<sup>139</sup>
2. Die „**Personalverantwortlichen**“ die Möglichkeit erhielten, die 10 wichtigsten Fragen zu generieren, die für sie von Relevanz sind oder sein könnten, wenn sie einen Expatriate ins Ausland senden. Weiters sollten diese Fragen einer ordinal skalierten Bewertung zugeführt werden.

Damit lag die Aufgabenstellung primär bei den befragten Personen, da sie die Fragelisten selbst erstellen mussten. Dies führte dazu, dass sowohl von den potenziellen Entsandten als auch von den Personalverantwortlichen die Fragen generiert werden konnten, die auch auf beiden Seiten nicht nur von Relevanz sind, sondern auch einer Wichtigkeit zugeordnet werden konnten. Keine rein theoretischen Fragen, sondern Themen, die wirklich von Bedeutung sind für den Entscheidungsprozess auf beiden Seiten. Diese Fragen wurden anschließend in selbst definierte Gruppen unterteilt, geclustert (sowohl die der Potenziellen Entsandten, als auch die der Personalverantwortlichen) und die jeweiligen Gruppen einer statistischen Auswertung zugeführt (siehe 4.2 – Resultate der empirischen Forschung).

Auf diverse Problemfelder während der Studie und die damit verbundenen Lösungen wird im Detail in den nachfolgenden Kapiteln eingegangen.

---

<sup>139</sup> Die Ordinalskala wurde gewählt, da sie in der Statistik für die Charakterisierung von (Zufalls-)Variablen mit Ausprägungen, zwischen denen eine natürliche Rangordnung steht. *„Ordinal-Variablen enthalten ... Nominal-Informationen und auch Informationen über die Reihung (Ordnung) der Variablenwerte. Beobachtungen auf einem Merkmal mit ordinalem Messniveau können hinsichtlich dieses Merkmals gruppiert und ihrer Größe nach geordnet werden. Werden die Merkmalsausprägungen (Kategorien) mit (Rang-)Zahlen (Ordnungsziffern) bezeichnet, werden diese so gewählt, dass die Rangfolge der Zahlen der Rangfolge der Ausprägungen entspricht. D. h. eine Beobachtung bzw. ein Objekt mit einem höheren Rang besitzt auch eine höhere Ausprägung auf dem betrachteten Merkmal als eine Beobachtung mit einem niedrigeren Rang. Über die Größe des Merkmalsunterschieds zwischen den Objekten, d. h. die Abstände zwischen den Rangplätzen, lässt sich aber keine Aussage machen.“* <http://de.wikipedia.org/> - verfügbar am 14.04.2012, 11:38 Uhr

### 4.1.1 Erstellung Frageliste „Potenzielle Entsandte“

#### Prozess der Datenerhebung

#### Vorgehensweise

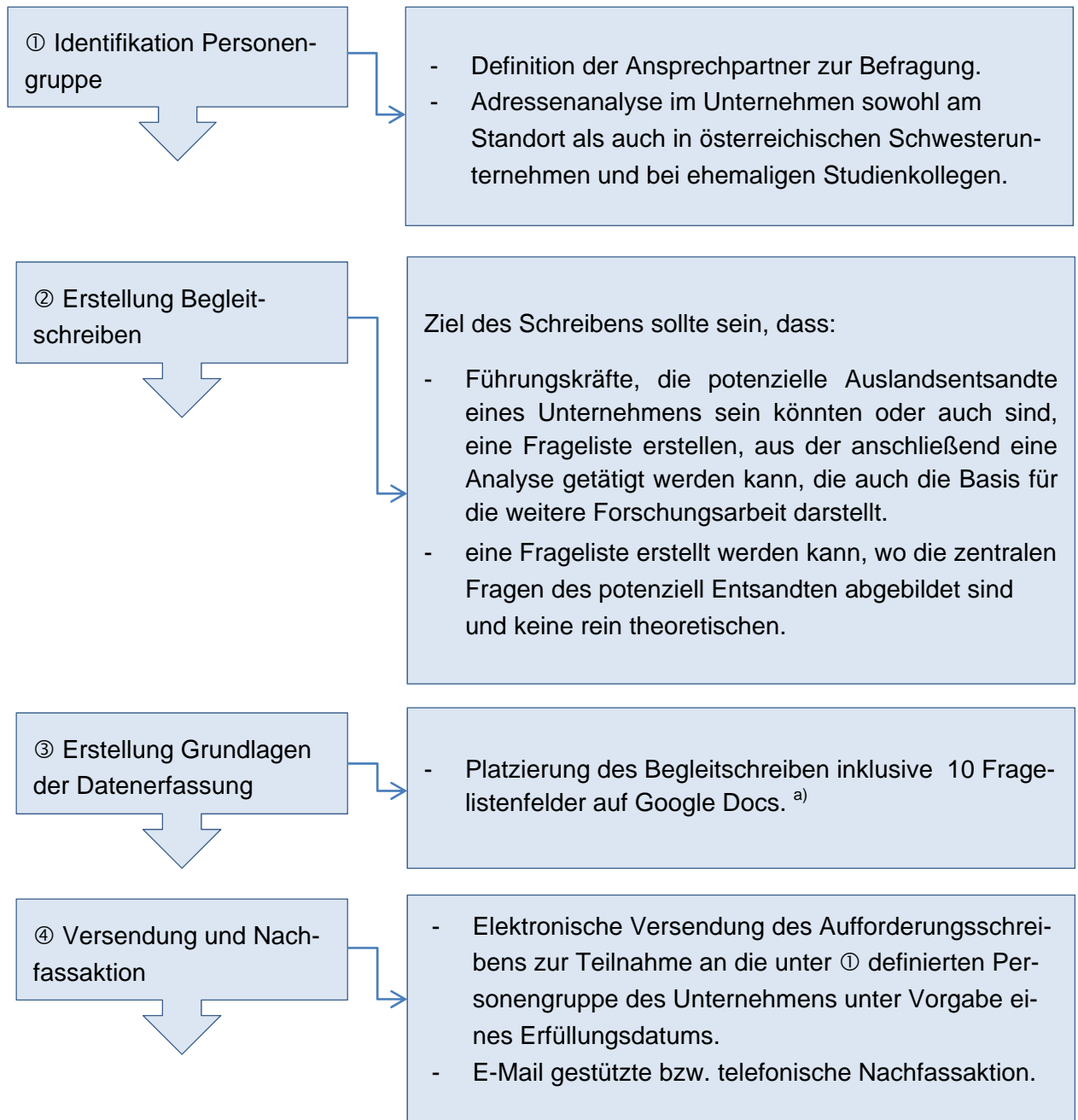


Abbildung 23: Stufen der Datenerhebung Frageliste „Potenzielle Entsandte“

a)

[https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dG1vS3RHdEJMSINFbDFRTmpWYkpVQ\\_Hc6MQ](https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dG1vS3RHdEJMSINFbDFRTmpWYkpVQ_Hc6MQ)

Bei der Wahl der Erhebungsinstrumente war es maßgeblich, dass eine große Anzahl an Rückmeldungen, an Fragenstellungen gegeben war, da letztendlich diese Fragen zu einer Clusteranalyse (siehe 4.1.2) zusammengestellt wurden.

Darüber hinaus mussten bei der Zusendung der Aufforderung zum Mitmachen an der Arbeit räumliche Grenzen überbrückt werden, da die potenziellen Entsandten in Herzogenburg (Niederösterreich) und in Altenmarkt bei St. Gallen (Steiermark) tätig sind. Vor diesem Hintergrund wurde eine schriftliche Befragung, eine elektronische Versendungsart über das Internet gewählt (Schritt ③ Abbildung 22). Wie bereits oben erwähnt, war der primäre Fokus dabei auf die eigene Formulierung der Fragen und respektive damit die „wahren Beweggründe“ der Befragten gerichtet.

Zur Sicherstellung der geforderten Zusammensetzung der Stichprobe und zur Gewährleistung einer hohen Responsquote<sup>140</sup> wurde im Schritt ④ Abbildung 22 eine E-Mail gestützte bzw. telefonische Nachfassaktion gestartet. Hierbei war als Ziel gesetzt, die Kontaktierten von der Teilnahme zu überzeugen. Weiters war in dem Schritt auch noch die absolute Vertraulichkeit der Daten den KollegInnen zugesichert und es wurde darauf hingewiesen, dass die Rückverfolgung, wer welche Fragen generiert hatte, nicht gegeben ist.

Eine statistische Auswertung war dadurch gegeben, da die potenziell Entsandten zusätzlich zu den von ihnen erstellten Fragen die jeweilige Gewichtung dieser Frage angeben mussten. Die Ordinalskalierung<sup>141</sup> war vorgegeben als Bewertung von 1 bis 6 (siehe Tabelle) und stellte die persönliche Wichtigkeit der Fragen von den Angeschriebenen Personen dar, d.h. die potenziell Entsandten wurden gebeten nicht nur für sie wichtige Fragen zu generieren, sondern auch Fragen, die für sie weniger oder sogar gar nicht wichtig waren. Dies hatte den Grund auch eine Differenzierung vornehmen zu können, woran die Befragten wirklich interessiert sind und woran eher nicht, welches wiederum eine Basis für den Personalverantwortlichen sein könnte, um die „richtigen Fragen“ im Entsandungsprozess zu stellen.

---

<sup>140</sup> Die Rücklauf- oder Responsequote wird berechnet, indem „die Anzahl an Reaktionen zu der Anzahl an kontaktierten Personen ins Verhältnis gesetzt wird“. Vgl Korzen (2011), Seite 113

<sup>141</sup> „Die Ordinalskala dient in der Statistik der Charakterisierung von (Zufalls-)Variablen mit Ausprägungen, zwischen denen eine natürliche Rangordnung besteht. Ordinal-Variablen enthalten also Nominal-Informationen und auch Informationen über die Reihung (Ordnung) der Variablenwerte. Beobachtungen auf einem Merkmal mit ordinalem Messniveau können hinsichtlich dieses Merkmals gruppiert und ihrer Größe nach geordnet werden. Werden die Merkmalsausprägungen (Kategorien) mit (Rang-)Zahlen (Ordnungsziffern) bezeichnet, werden diese so gewählt, dass die Rangfolge der Zahlen der Rangfolge der Ausprägungen entspricht. D. h. eine Beobachtung bzw. ein Objekt mit einem höheren Rang besitzt auch eine höhere Ausprägung auf dem betrachteten Merkmal als eine Beobachtung mit einem niedrigeren Rang. Über die Größe des Merkmalsunterschieds zwischen den Objekten, d. h. die Abstände zwischen den Rangplätzen, lässt sich aber keine Aussage machen.“ <http://de.wikipedia.org/wiki/Ordinalskala>, verfügbar am 06.05.2012, 15:50 Uhr

<b>Ziffer 1</b>	gar nicht wichtig	<b>Ziffer 4</b>	wichtig
<b>Ziffer 2</b>	weniger wichtig	<b>Ziffer 5</b>	mehr wichtig
<b>Ziffer 3</b>	gering wichtig	<b>Ziffer 6</b>	Sehr wichtig

Tabelle 16: Klassifizierung Wichtigkeit der Fragen Potenziell Entsandte

#### 4.1.2 Clusteranalyse Frageliste „PE“ & „PV“

Statistisch ist die Clusteranalyse ein „struktur-entdeckendes Verfahren“ in der Gruppe von verschiedenen Analysemethoden.<sup>142</sup> Die Clusteranalyse dient dazu, eine Anhäufung von Daten derart in Gruppen (Cluster) zu unterteilen, dass die derselben Gruppe zugeordneten Datenmengen eine möglichst hohe Affinität aufweisen, während gleichzeitig die Daten verschiedener Gruppen deutlich abgeschieden voneinander sind. Dabei muss vor der Realisierung einer Clusteranalyse eine Absicht darüber bestehen, in welchem Sinne die Analogie der Daten für die vorliegende Fragestellung sinnvoll erläutert und gemessen werden kann.

Da in der durchgeführten Befragung Fragestellungen mit deren Gewichtung ermittelt wurden, ist weder eine explorative noch eine konfirmatorische Clusteranalyse<sup>143</sup> möglich, sondern es wurden lediglich aus den Fragestellungen sogenannte Schlüsselwörter gesucht und einem Begriff, der willkürlich gewählt wurde, zugeordnet. Dies ergab im ersten Schritt der Analyse eine große Anzahl an Clustern, welche in einem zweiten Schritt insofern reduziert wurde, indem die bereits gruppierten Überbegriffe abermals einer Clusterung unterzogen worden. Somit gelang es, die unübersichtliche Anzahl an Gruppen auf ein überschaubares Maß zu reduzieren.

<sup>142</sup> Vgl. Schünzel (2004), Seite 1;

<sup>143</sup> Vgl. Bacher/Böge/Venzing (2000), Seite 23; explorativ: die Zahl der Cluster ist unbekannt – muss bestimmt werden, die inhaltliche Interpretation kann schwierig sein, die Anpassung an den Daten wird maximiert; konfirmatorisch: die Zahl der Cluster ist bekannt, die Cluster haben vorab eine inhaltliche Bedeutung



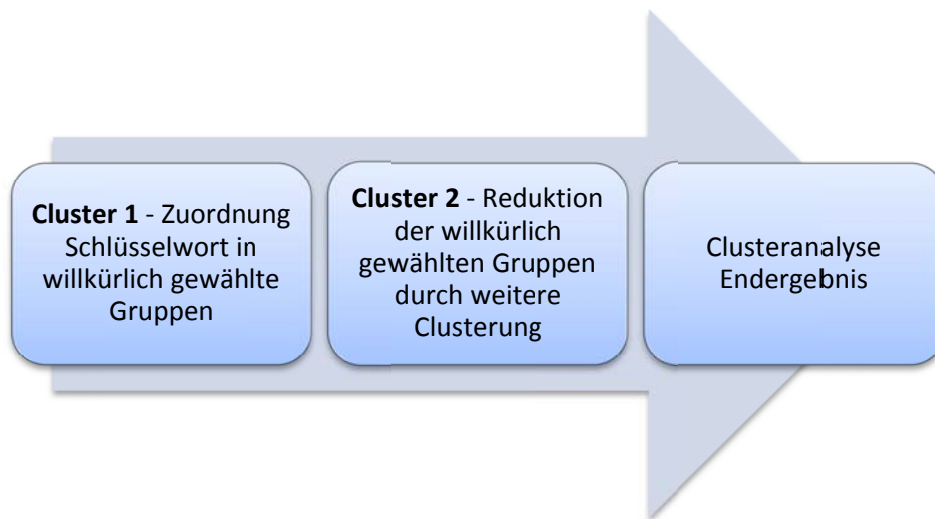


Abbildung 24: Prozess der Clusteranalyse

Die Auswertung der Frageliste aus dem Internet war in einer MS Excel Liste dargestellt und ergab als Beispiel beim Befragten Nummer 1 folgende Fragen und die dazugehörige Gewichtung der Frage (nur fünf von zehn gegebenen Fragen als Beispiel angeführt):

Frage1	Wichtigkeit Frage1	Frage2	Wichtigkeit Frage2	Frage3	Wichtigkeit Frage3	Frage4	Wichtigkeit Frage4	Frage5
Handelt es sich um ein politisch stabiles Land in dem auch keine kriegerischen Handlungen zu befürchten sind und in das man jederzeit ein und ausreisen kann ?	6	Was wäre meine genaue Aufgabenstellung, in welcher Position mit welchen Pflichten und Kompetenzen ?	6	Welche beruflichen Weiterentwicklungsperspektiven ergeben sich dadurch für mich ?	4	Wie sehen meine Verdienstmöglichkeiten aus, inklusive Prämien bei erfolgreichem Einsatz ?	5	Wieviele Sicherheiten habe ich bei meiner Rückkehr nach Ablauf des Auslandseinsatzes in eine gleichwertige oder höhere Position einsteigen zu können ?

Abbildung 25: Ergebnis (5 Fragen von 10) Frageliste Potenziell Entsandte

In der generierten Form wie in Abbildung 25 dargestellt konnte noch keine Clusterung und auch keine statistische Auswertung durchgeführt werden, da die Fragen und die Gewichtung nur den jeweiligen Befragten zugeordnet werden konnte und keine Struktur gegeben war, die eine weitere Analyse mit diversen Excelfunktionen möglich machte. Auch konnten keine Datenmengen abgebildet werden, die als Basis einer grafischen Darstellung gedient hätte. Somit mussten die Daten in einer neuen Form eingetragen werden, die all die voran genannten Schritte ermöglichen.

Die Fragen wurden aus der Zeile genommen (siehe Abbildung 25) und in Spalten eingetragen und die dazugehörigen Wichtigkeiten waren in der nächsten Spalte abgebildet. Somit ergab sich folgende Basisstruktur:

Nr.	Frage	Wichtigkeit
001	Handelt es sich um ein politisch stabiles Land in dem auch keine kriegerischen Handlungen zu befürchten sind und in das man jederzeit ein und ausreisen kann?	6
002	Was wäre meine genaue Aufgabenstellung, in welcher Position mit welchen Pflichten und Kompetenzen?	6
003	Welche beruflichen Weiterentwicklungsperspektiven ergeben sich dadurch für mich?	4
004	Wie sehen meine Verdienstmöglichkeiten aus, inklusive Prämien bei erfolgreichem Einsatz?	5
005	Welche Sicherheiten habe ich bei meiner Rückkehr nach Ablauf des Auslandseinsatzes in eine gleichwertige oder höhere Position einsteigen zu können?	6
006	Wie oft bekomme ich eine bezahlte Heimreise ( Flugreise ) und wie lange ist der jeweilige Aufenthalt zu Hause?	4
007	Wie sieht die medizinische Betreuung bei einem Unfall oder einer ernsten Erkrankung aus? Kann mit einem sofortigen Ambulanzflug bei Notwendigkeit gerechnet werden, und wer entscheidet dies?	5
008	Welche Landes- und Amtssprache liegt vor?	4
009	Können Familienangehörige mich für einen gewissen Zeitraum besuchen, und wie würde das unterstützt werden? Bzw. ist eine Übersiedelung meiner Familie für den gesamten Zeitraum inkl. Schulbesuch meiner Kinder in diesem Land möglich?	4
010	Ländliche Sitten und Gebräuche in diesem Land. Wo und wie kann man sich darüber ausreichend informieren?	3

Tabelle 17: Frageliste Abbildung 25 aufbereitet zur Datenanalyse

Aus diesem Beispiel ist bereits ersichtlich, dass die Befragten eine große Informationsflut abgefragt haben, da in einer Frage bereits mehrere Fragen eingebettet sind. So sind in Frage 7 allesamt Fragen beinhaltet, die den Überbegriff **Sozialversicherung** abdecken würden und es sind immerhin gleichzeitig drei Fragen in einer vereint. Bereits aus diesem Auszug an Fragen ist ersichtlich, dass ein ziemlich breites Spektrum an Informationen abgefragt wurde und die Clusterung eine schwierige im Sinne von einer vernünftigen Gruppierung war. Wie in Abbildung 24 ersichtlich waren mehrere Vorgänge der Gruppierung erforderlich, um eine überschaubare Anzahl an Gruppen zu definieren.

Die willkürlich gewählten Begriffe primär aus den Fragestellungen und die daraus abermals gruppierten Überbegriffe ergaben letztendlich immerhin noch 19 Clusterkategorien.

Gruppe	Kategorie	Gruppe	Kategorie
1	Arbeitsrecht	11	Politische Situation
2	Aufgabenstellung	12	Reintegration
3	Dauer	13	Sicherheit
4	Familie	14	Soziales Umfeld
5	Heimreise	15	Sozialversicherung
6	Karriere	16	Sprache
7	Kultur	17	Steuerrecht
8	Land	18	Support / Unterstützung
9	look and see	19	Verdienst
10	Organisation		

Tabelle 18: Kategorien der Clusteranalyse „Potenziell Entsandte“<sup>144</sup>

Oberflächlich betrachtet könnte man die Kategorien **Sicherheit** und **Politische Situation** noch zusammenfassen, geht man jedoch in die Tiefe und betrachtet all die Fragestellungen, die den jeweiligen Kategorien zugeordnet sind, so ist erkennbar, dass es sich beim Überbegriff Sicherheit nicht um eine politische Sicherheit handelt, sondern vielmehr die Fragen in Richtung Kriminalität u. dgl. gerichtet sind, also der persönlichen und familiären Sicherheit.

Die Kategorien, Clustergruppen wie in Tabelle 18 angegeben entsprechen keiner Rangfolge, sondern sind alphabetisch gereiht, d.h. aus dieser Darstellung ist nicht ersichtlich, welche Gruppe die meisten Nennungen hat und welche die wenigsten.

<sup>144</sup> Die Reihung 1-19 ist rein alphabetisch durchgeführt und entspricht in keiner Weise einer Rangfolge oder irgendeiner Auswertung.

### 4.1.3 Erstellung Frageliste „Personalverantwortliche“

#### Prozess der Datenerhebung

#### Vorgehensweise

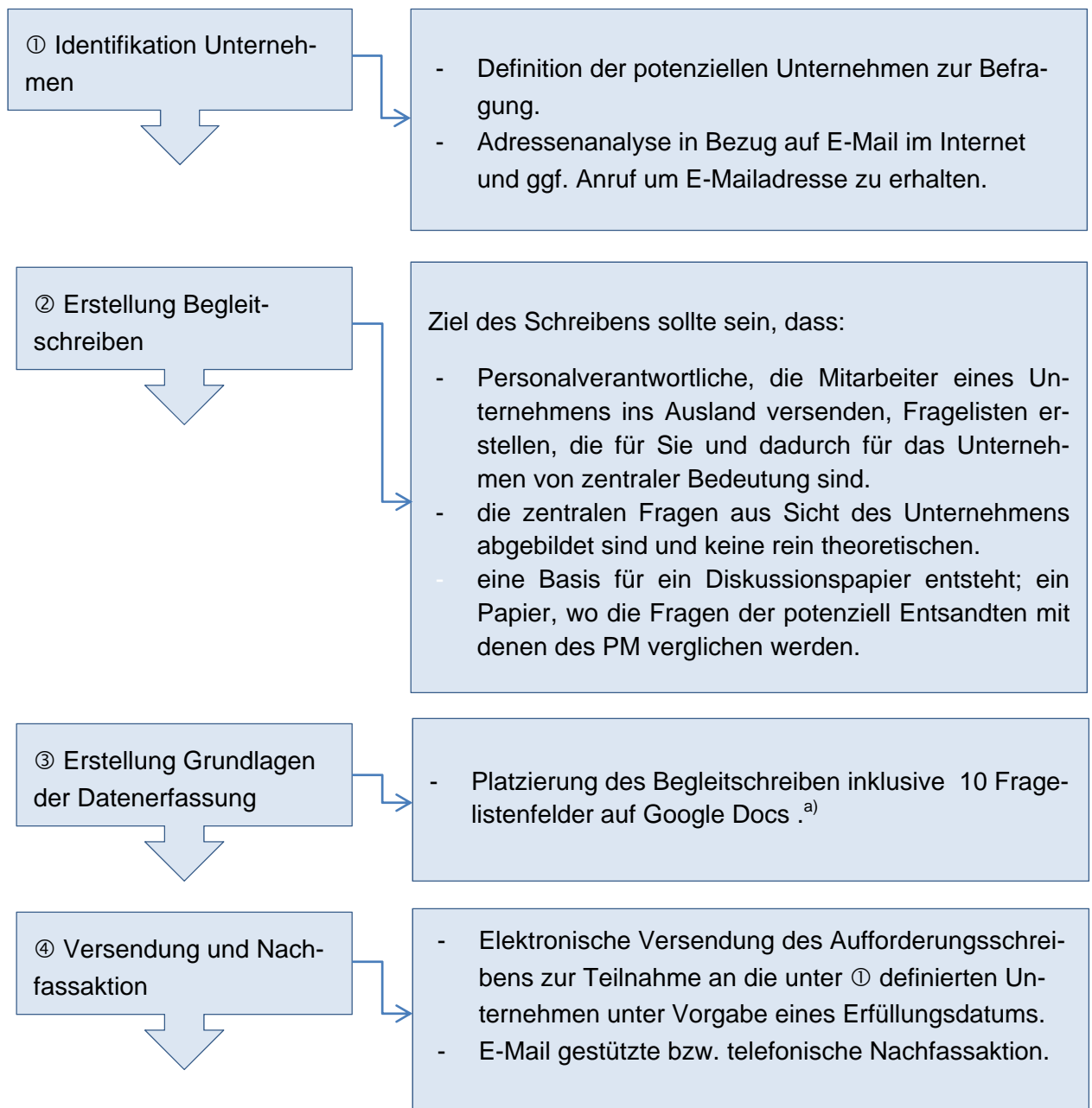


Abbildung 26: Stufen der Datenerhebung Frageliste „Personalverantwortliche“

a) <https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dGxzbtVFaHBEZGJKaTJvdVRxUGR4WEE6MQ>

Sämtliche auf Seite 63 gemachten Annahmen treffen auch hier inhaltlich voll zu, d.h. es bedarf an der Stelle keiner weiteren Erklärungen in Bezug auf den Prozess der Datenerhebung der Personalverantwortlichen, außer, dass die in Tabelle 18 angeführten Kategorien inhaltlich übernommen wurden.

## 4.2 Resultate der empirischen Erforschung

### 4.2.1 Ergebnisse der Online-Befragung

#### 4.2.1.1 Statistische Auswertung Frageliste „Potenzielle Entsandte“

Das Begleitschreiben mit den Fragelisten wurde wie bereits erwähnt an die identifizierte Personengruppe des FLM von Georg Fischer sowohl in Herzogenburg, als auch in Altenmarkt gesandt (Entsendung Teil 1). Im zweiten Teil wurden Personen des Studienganges angeschrieben (Entsendung Teil 2) und im letzten, dem dritten Durchgang wurden noch ausgewählte Personen aus dem Studium Diplomwirtschaftsingenieur Mittweida aus dem Jahre 2008-2010 mit der Thematik betraut (Entsendung Teil 3).

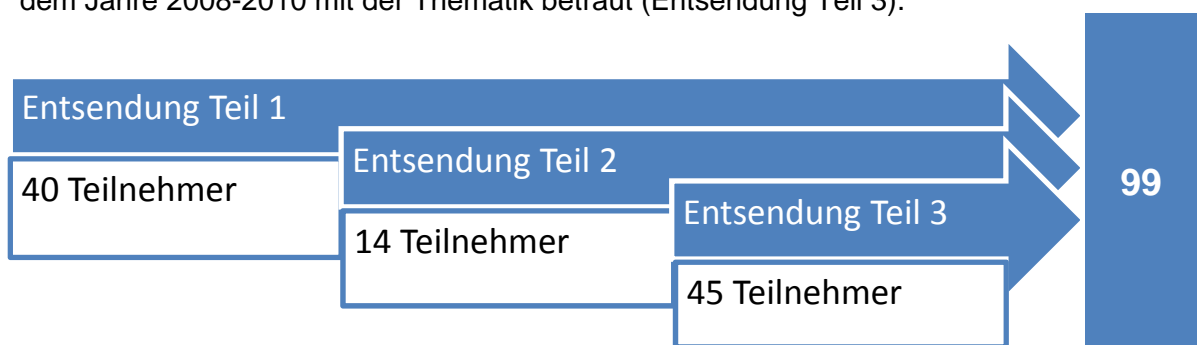


Abbildung 27: Entsendungsverlauf E- Mailanfrage "Potenziell Entsandte"

Die Entsendung Teil 1 wurde an 40 Teilenehmer gesandt, die Entsendung Teil 2 an 14 Teilenehmer und die Entsendung Teil 3 an weitere 45 Teilnehmer, womit sich eine Gesamtzahl von 99 Teilnehmern ergab.

Von diesen 99 Teilnehmern waren - aus welchen Gründen auch immer - leider 6 Mails unzustellbar, sodass sich die Anzahl an den Mails die in der Grundgesamtheit übrig bleiben auf die Zahl von 93 reduziert hat. Die erhaltenen Fragelisten waren allesamt sowohl von den Fragestellungen als auch von den Gewichtungsbewertungen so, wie man sie für eine aussagekräftige Studie benötigt: komplett, d.h. in der Fragestellung eindeutig, dass eine wie unter 4.1.2 beschriebene Clusterung auch zu einem Ergebnis führt und mit den jeweiligen Gewichtungen, die nicht allesamt die gleichen Bewertungskriterien erlangten. Somit war eine Basis gegeben, die den Grundzügen einer statistischen Auswertung entsprachen. Ausgewertet wurden zwei einfache Kriterien, die jedoch eine große Aussagekraft bezüglich der Wichtigkeit der „Potenziell Entsandten“ hatten und als weiteres, vorabgelagertes Kriterium wurde die bereits oben erwähnte Responsequote ermittelt.

## 1. Responsequote „PE“<sup>145</sup>

$$\text{Responsequote (in \%)} = \frac{\text{Anzahl an Reaktionen}}{\text{Anzahl an kontaktierten Personen}} \times 100$$

$$\text{Responsequote (in \%)} = \frac{25}{93} \times 100 = \mathbf{27 \%}$$

Die im Excel file (siehe Anhang 2) abgegebenen Fragelisten waren mit 25 nach der ersten telefonischen Nachfassaktion (es wurden jene Personen telefonisch kontaktiert, von denen ausgegangen wurde, dass sie lediglich den Termin versäumt hatten, wo der Rücklauf eigentlich erwartet wurde) ein verhältnismäßig gutes Ergebnis. Die Rückmeldung im Bereich der FLM war dermaßen gut und teilweise mit Kommentaren per Mail behaftet, dass erkenntlich war, dass einige Probanden sich mit dem Thema wirklich derart identifizierten, da sie davon ausgehen konnten, dass das Thema tatsächlich jederzeit auf sie zutreffen kann. Die restlichen Antworten konnten nicht zugeordnet werden, es ist jedoch davon auszugehen, dass der Zeitfaktor einen wesentlichen Beitrag geleistet hat, d.h. die aktuellen StudienkollegInnen werden eher an der Umfrage teilgenommen haben, als diejenigen, bei denen bereits vor Jahren der Kontakt abgerissen ist.

## 2. Reihung nach Anzahl der Kategorien „PE“

$$R1 = \sum_{k=0}^n x_i$$

R1...	Reihung nach Anzahl der Kategorien
n ...	(Maximal) Anzahl der Kategorie
x <sub>i</sub> ...	Variable der Gewichtung

Mit dieser Kennzahl soll lediglich dargestellt werden, welche Kategorie in welcher Anzahl wie oft gelistet ist. Die Berechnung dazu lässt sich im Excel relativ einfach durchführen, indem man vorab die Kriterien in die bereits oben erwähnte Struktur bringt (Frage, Gewichtung und Kategorie / Cluster in eine Zeile) und anschließend über eine Zählen-Wenn-Funktion die Anzahl berechnet, d.h. es werden Summen gebildet, wenn die Begriffe übereinstimmen und somit auf relativ einfache Weise eine gewisse Rangfolgenbildung möglich. Dies soll auch die Hauptaussage in der Berechnung sein: keine komplizierte, nur dem profunden Statistiker nachvollziehbare Kennzahl; sondern eine einfache Darstellung der Hauptthemen der Befragten.

---

<sup>145</sup> Siehe Seite 63 bzw. Fußnote Nr. 140

Nr.	Kategorie	n	%
1	Familie	33	13,2%
2	Soziales Umfeld	32	12,8%
3	Organisation	25	10,0%
4	Sozialversicherung	23	9,2%
5	Reintegration	18	7,2%
6	Heimreise	16	6,4%
7	Kultur	14	5,6%
8	Sprache	12	4,8%
9	Verdienst	12	4,8%
10	Arbeitsrecht	11	4,4%
11	Land	9	3,6%
12	Aufgabenstellung	8	3,2%
13	Karriere	8	3,2%
14	Support	8	3,2%
15	Steuerrecht	5	2,0%
16	Dauer	5	2,0%
17	Sicherheit	4	1,6%
18	Look and see	4	1,6%
19	Politische Situation	3	1,2%
		<b>250</b>	<b>100%</b>

Tabelle 19: Reihung nach Anzahl der Kategorien „PE“

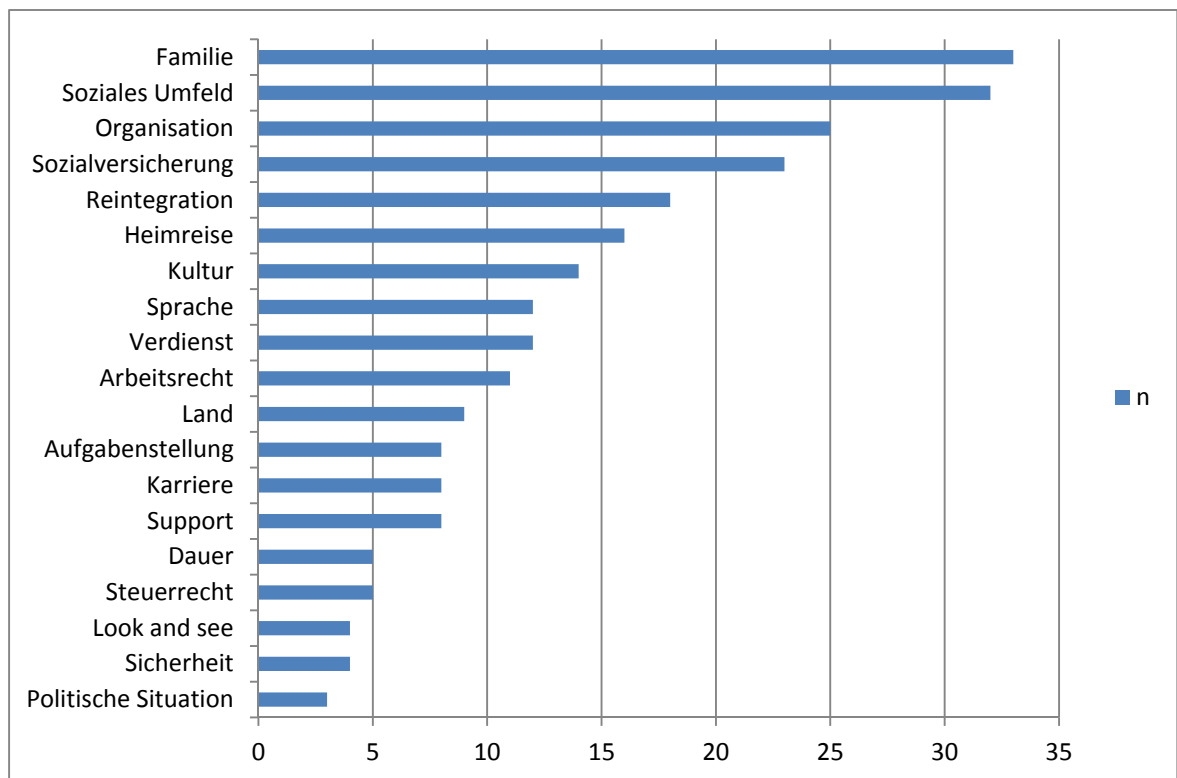


Abbildung 28: Grafische Darstellung Reihung Anzahl der Kategorien „PE“

Aus den unter Tabelle 18 - Kategorien der Clusteranalyse „Potenziell Entsandte“ – gelisteten Gruppen ergibt sich, dass die Kategorie *Familie*, gefolgt vom *Sozialen Umfeld* und der *Organisation* die „best of three“ ergeben. Ziemlich abgeschlagen, also nur eine geringe Erwähnung gab es in den Themenkreisen *Sicherheit* (Kriminalität), *look and see* (Vorabreise ins Entsendungsland) und mit nur 1,2% Erwähnung im unteren Bereich ist der Zweig *Politische Situation* im Entsendungsland. Bemerkenswert ist, dass die sprachlichen Kenntnisse nur im oberen Mittelfeld liegen, obwohl eine klare, eindeutige Verständigung in einem fremden Land ein wesentlicher Faktor zur Bewältigung seines Tagesablaufes darstellt.

### 3. Reihung nach Anzahl der Kategorien x der Summe Gewichtung „PE“

$$R2 = \sum_{k=0}^n x_i * \sum Gew x_i$$

R2... Reihung nach Anzahl der Kategorien mal  
Summe Gewichtung  
n ... (Maximal) Anzahl der Kategorie  
xi ... Variable der Gewichtung

Nr.	Kategorie	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
		n	%		[1] * [3]	% ([4])
1	Familie	33	13,2%	183	6.039	25,3%
2	Soziales Umfeld	32	12,8%	141	4.512	18,9%
3	Organisation	25	10,0%	115	2.875	12,1%
4	Sozialversicherung	23	9,2%	125	2.875	12,1%
5	Reintegration	18	7,2%	98	1.764	7,4%
6	Heimreise	16	6,4%	72	1.152	4,8%
7	Kultur	14	5,6%	56	784	3,3%
8	Verdienst	12	4,8%	63	756	3,2%
9	Sprache	12	4,8%	62	744	3,1%
10	Arbeitsrecht	11	4,4%	49	539	2,3%
11	Aufgabenstellung	8	3,2%	44	352	1,5%
12	Support	8	3,2%	43	344	1,4%
13	Land	9	3,6%	37	333	1,4%
14	Karriere	8	3,2%	35	280	1,2%
15	Steuerrecht	5	2,0%	29	145	0,6%
16	Dauer	5	2,0%	24	120	0,5%
17	Look and see	4	1,6%	21	84	0,4%
18	Sicherheit	4	1,6%	20	80	0,3%
19	Politische Situation	3	1,2%	17	51	0,2%
		250	100%	1234	23.829	

Tabelle 20: Anzahl der Kategorien x Summe der Gewichtung „PE“



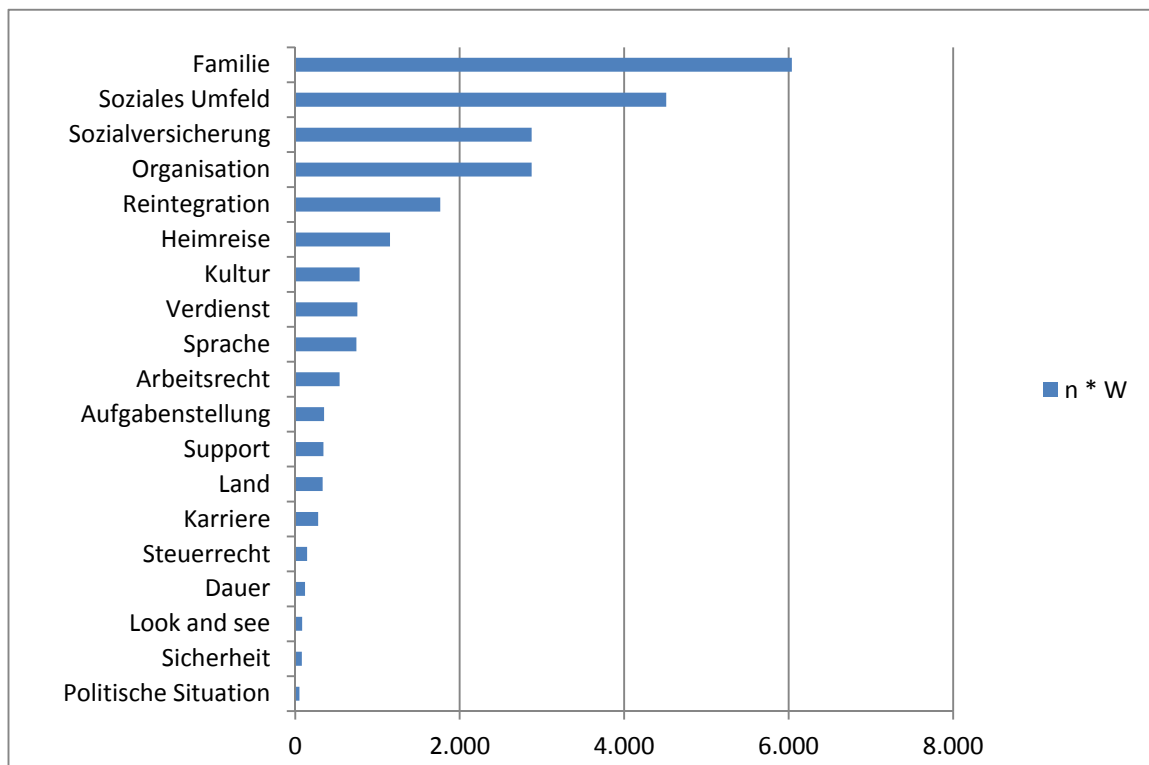


Abbildung 29: Grafische Darstellung Anz. Kategorien x Summe Gewichtung „PE“

Diese Kennzahl soll darüber Auskunft geben, wie sich die Reihung der verschiedenen Kategorien ändert, wenn man die Summe der Gewichtung mit einbezieht. Mathematisch gesehen wurde die Summe der jeweiligen Kategorie gebildet und mit der Anzahl der jeweiligen Gattung multipliziert. Dadurch ergibt sich eine Summengewichtung, die den Parameter der Anzahl um ein weiteres Kriterium ergänzt.

Somit kann aufgezeigt werden ob die z. Bsp. hohen Anteile an Anzahl bei der Kategorie Familie auch mit einer dementsprechenden Gewichtung, also einer Wichtigkeit, einhergehen. Theoretisch wäre es möglich, dass die Gruppe Familie immer nur die Wichtigkeit 1 (also gar nicht wichtig – siehe Tabelle 16) erhalten hätte und dadurch in der zweiten Kennzahl in der Reihung nach hinten fällt.

Zwei Kennzahlen, einfach und mathematisch ohne hohe Anforderungen, die jedoch auf schnelle Weise gewisse Interpretationen zulassen, die dem Personalverantwortlichen einen Anhaltspunkt liefern, wo das Gedankengut der potenziell Entsandten liegt.

Bereits auf den ersten Blick erkennt man, dass in Tabelle 20 - Anzahl der Kategorien x Summe der Gewichtung - die ersten drei Kategorien ebenfalls in der gleichen Reihenfolge gelistet sind wie die die drei erstgereihten in Tabelle 19 - Reihung nach Anzahl der Kategorien. Dies bedeutet, dass sowohl die Anzahl als auch die Summengewichtung ausschlaggebend für die „Potenziell Entsandten“ waren und eine eindeutige – zweimalig überprüfte – Aussage in Bezug auf Reihenfolge der Wichtigkeit gegeben werden kann:

<b>Platz 1: Familie</b>	<i>„Kann die Familie mitkommen?“</i> <i>„Gibt es internationale Schulen vor Ort?“</i> <i>„Wie wird mein(e) Partner(in) miteinbezogen?“<sup>146</sup></i>
<b>Platz 2: Soziales Umfeld</b>	<i>„Gibt es ein Budget für Wohnkosten vor Ort?“</i> <i>„Welche Freizeitangebote gibt es vor Ort?“</i> <i>„Gibt es entsprechend ausgebaute Infrastruktur?“<sup>147</sup></i>
<b>Platz 3: Organisation</b>	<i>„Gibt es Unterstützung bei den organisatorischen Dingen?“</i> <i>„Welche Schnittstellen gibt es zum HQ?“</i> <i>„Wer ist mein Ansprechpartner, wem bin ich unterstellt?“<sup>148</sup></i>

Die in Tabelle 20 rot dargestellten Kategorien weisen lediglich auf eine Verschiebung zu Ungunsten der Kategorie hin und die grün dargestellten auf eine Verbesserung der Rangfolge der jeweiligen Kategorie im Verhältnis zu Tabelle 19.

So war als Beispiel in der ersten Kennzahlenberechnung, wo nur die Anzahl das Kriterium darstellt, die *Aufgabenstellung* mit 8 Nennungen und einem Anteil von 3,2% auf Platz 12 und in der zweiten Kennzahlberechnung verbesserte sich die Lage auf den 11-ten Platz (daher grün dargestellt).

---

<sup>146</sup> Willkürlich gewählter Auszug an Fragen aus der Kategorie Familie von „PE“

<sup>147</sup> Willkürlich gewählter Auszug an Fragen aus der Kategorie Soziales Umfeld von „PE“

<sup>148</sup> Willkürlich gewählter Auszug an Fragen aus der Kategorie Organisation von „PE“

#### 4.2.1.2 Statistische Auswertung Frageliste „Personalverantwortliche“

Das Begleitschreiben mit den Fragelisten wurde wie bereits erwähnt an die identifizierte Top 100 Unternehmen – Quelle Internet (Entsendung Teil 1). Im zweiten Teil wurden weitere 90 Unternehmen (Top 100 aus Trend<sup>149</sup>) angeschrieben (Entsendung Teil 2), da bereits nach einer Woche erkennbar war, dass die Responsequote nicht annähernd den Erfolg wie die vorangegangene E-Mail Entsendung einbrachte.

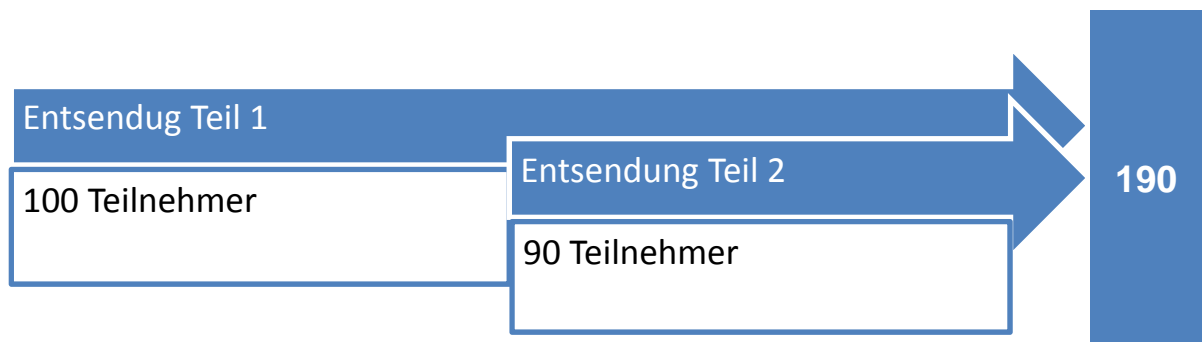


Abbildung 30: Entsendungsverlauf E- Mailanfrage "Personalverantwortliche"

Die Entsendung Teil 1 wurde an 100 Teilnehmer gesandt, die Entsendung Teil 2 an 90 Teilnehmer, womit sich eine Gesamtzahl von 190 Teilnehmern ergab.

Von diesen 190 Teilnehmern waren - aus welchen Gründen auch immer - leider 5 Mails unzustellbar und unerklärlicherweise wurden 6 Mails ungelesen gelöscht (darunter namhafte Unternehmen) sodass sich die Anzahl an den Mails die in der Grundgesamtheit übrig bleiben auf die Zahl von 179 reduziert hat. Wiederum von diesen 179 Mails kamen 12 Mails direkt als Antwort an die Absenderadresse teilweise mit dem gleichen bis ähnlichen Inhalt. Beispielfhaft sind Auszüge eines Antwortschreibens angeführt:

*Sehr geehrter Hr. Wostry.*

*Vielen Dank für Ihre Anfrage. Es freut uns natürlich, dass sie ... in Ihre Studie mit einbeziehen wollen. Ich muss Ihnen jedoch mitteilen, dass wir uns derartigen Anfragen nicht annehmen können Aufgrund der unzähligen Anfragen... Zeitaufwand ... nicht zu bewältigen. ... bitten um Verständnis.*

*Mit den besten Grüßen*

---

<sup>149</sup> Trend = österreichisches Wirtschaftsmagazin

Die Gesamtzahl dieser oder ähnlicher Schreiben – immer in Bezug auf die zu erbringende, zu aufwendige Zeit – waren in Summe 18, also fast 10% der abgesandten Schreiben. Somit bleiben als relevante Grundmenge lediglich 160 übrig, das ist um 30 oder 17% weniger als abgesandt.

#### 4. Responsequote „PV“

$$\text{Responsequote (in \%)} = \frac{\text{Anzahl an Reaktionen}}{\text{Anzahl an kontaktierten Personen}} \times 100$$

$$\text{Responsequote (in \%)} = \frac{8}{160} \times 100 = \mathbf{5 \%}$$

Die im Excel file (siehe Anhang 2) abgegebenen Fragelisten waren mit 8 ein verhältnismäßig schlechtes Ergebnis im Vergleich zu den Abgaben der Gruppe „PE“. Bedingt durch den zu hohen Zeitaufwand, obwohl dieser mit 15-20 Minuten angegeben war, ist die fehlende Bereitschaft wahrscheinlich auch in einem gewissen Risiko zu suchen. Dieses Risiko besteht in der Art, dass von einer nicht bekannten E-Mailadresse eine Aufforderung zugesandt wurde, im Internet an einer Umfrage teilzunehmen, welches unter den gegebenen Umständen des Missbrauches im Internet wahrscheinlich nicht zur regen Teilnahme auffordert.

Unabhängig davon, ob es vielleicht besser gewesen wäre eine „fertige Frageliste“ an die Personalverantwortlichen zu senden, wo nun die Gewichtung anzugeben gewesen wäre, ist der Umstand, dass man vorher den Personalverantwortlichen per Telefon kontaktieren hätte sollen, nicht von der Hand zu weisen. Kritisch gesehen, vielleicht ein entscheidender Fehler im Forschungsdesign, der jedoch aufgrund der fortgeschrittenen Zeitkomponente der Arbeit nicht mehr zu kompensieren war.

Die mehrmals angeführte Zeitkomponente drückt sich schon in der ersten abgegebenen Frageliste aus, die im Grunde nach keine Frageliste darstellt, sondern eher ein Fragment davon, da in den vorgegebenen Listefeldern im Internet nur jeweils 1 Wort eingegeben wurde (Gehalt, Unterkunft, Heimreisen, ...). Auch hat ein Personalverantwortlicher die Fragestellungen – wahrscheinlich ebenfalls aufgrund Zeitmangels – aus Sicht eines möglichen Entsandten gestellt und ist dadurch an der Aufgabenstellung gescheitert.

## 5. Reihung nach Anzahl der Kategorien „PV“

Nr.	Kategorie	n	%
1	Dauer	11	13,8%
2	Support	9	11,3%
3	Organisation	9	11,3%
4	Familie	8	10,0%
5	Reintegration	6	7,5%
6	Kultur	6	7,5%
7	Verdienst	6	7,5%
8	Arbeitsrecht	4	5,0%
9	Aufgabenstellung	4	5,0%
10	Sozialversicherung	3	3,8%
11	Look and see	3	3,8%
12	Soziales Umfeld	3	3,8%
13	Heimreise	3	3,8%
14	Sprache	3	3,8%
15	Karriere	2	2,5%
16	Land	0	0,0%
17	Steuerrecht	0	0,0%
18	Sicherheit	0	0,0%
19	Politische Situation	0	0,0%
		<b>80</b>	<b>100%</b>

Tabelle 21: Reihung nach Anzahl der Kategorien „PV“

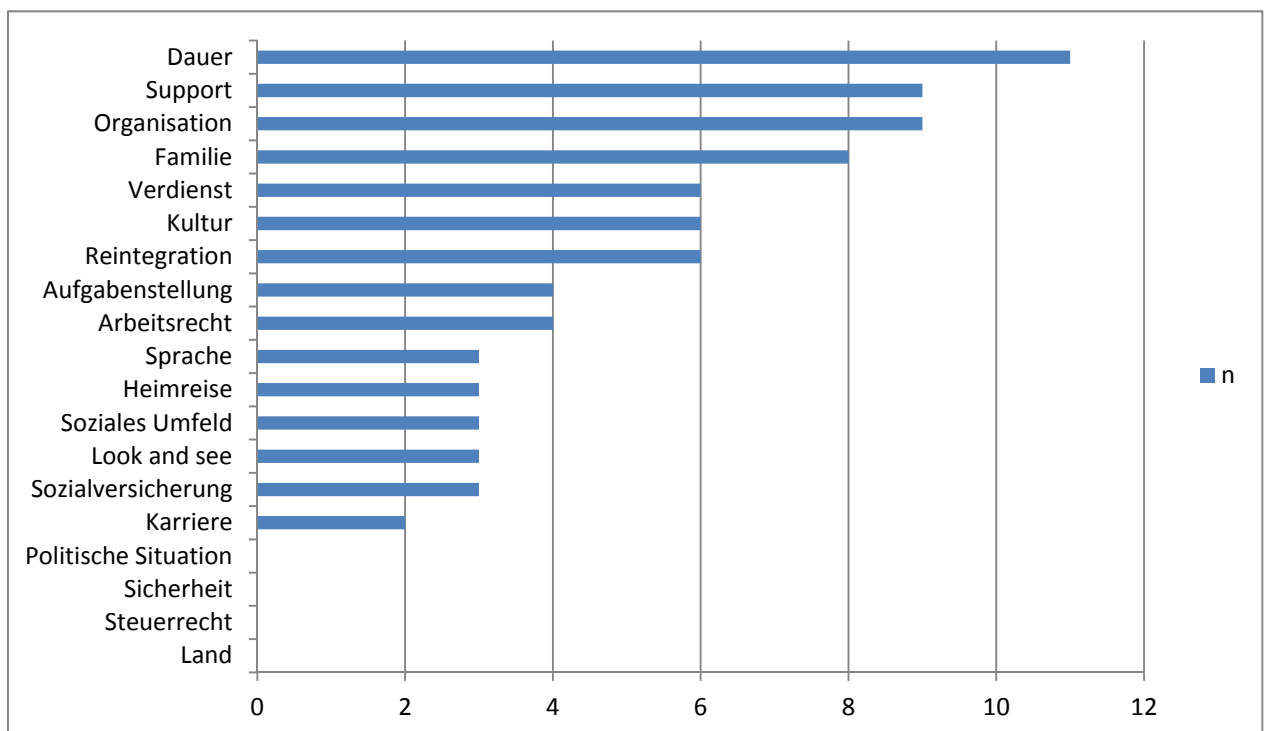


Abbildung 31: Grafische Darstellung Reihung Anzahl der Kategorien „PV“

Aus der oben dargestellten Tabelle ergibt sich, dass die Kategorie *Dauer*, gefolgt vom *Support* und der *Organisation* die „best of three“ ergeben. Ziemlich abgeschlagen ohne jegliche Erwähnung sind die Kategorien *Politische Situation*, *Sicherheit*, *Steuerrecht* und *Land*. Vergleicht man die Tabelle 20 mit 21 bzw. die Abbildungen 30 mit 31, so ist sofort ersichtlich, dass sich die Themen wesentlich verschoben haben.

## 6. Reihung nach Anzahl der Kategorien x der Summe Gewichtung „PV“

$$R4 = \sum_{k=0}^n x_i * \sum Gew x_i$$

R4... Reihung nach Anzahl der Kategorien mal  
Summe Gewichtung  
n ... (Maximal) Anzahl der Kategorie  
xi ... Variable der Gewichtung

Nr.	Kategorie	[1]		[3]	[4]		[5]
		n	%		[1] * [2]	% ([4])	
1	Dauer	11	13,8%	52	572	22,9%	
2	Support	9	11,3%	45	405	16,2%	
3	Organisation	9	11,3%	38	342	13,7%	
4	Familie	8	10,0%	37	296	11,8%	
5	Kultur	6	7,5%	30	180	7,2%	
6	Verdienst	6	7,5%	26	156	6,2%	
7	Reintegration	6	7,5%	25	150	6,0%	
8	Arbeitsrecht	4	5,0%	20	80	3,2%	
9	Aufgabenstellung	4	5,0%	19	76	3,0%	
10	Sprache	3	3,8%	16	48	1,9%	
11	Sozialversicherung	3	3,8%	15	45	1,8%	
12	Heimreise	3	3,8%	15	45	1,8%	
13	Soziales Umfeld	3	3,8%	14	42	1,7%	
14	Look and see	3	3,8%	13	39	1,6%	
15	Karriere	2	2,5%	11	22	0,9%	
16	Land	0	0,0%	0	0	0,0%	
17	Steuerrecht	0	0,0%	0	0	0,0%	
18	Sicherheit	0	0,0%	0	0	0,0%	
19	Politische Situation	0	0,0%	0	0	0,0%	
		80	100%	376	2.498		

Tabelle 22: Anzahl der Kategorien x Summe der Gewichtung „PV“

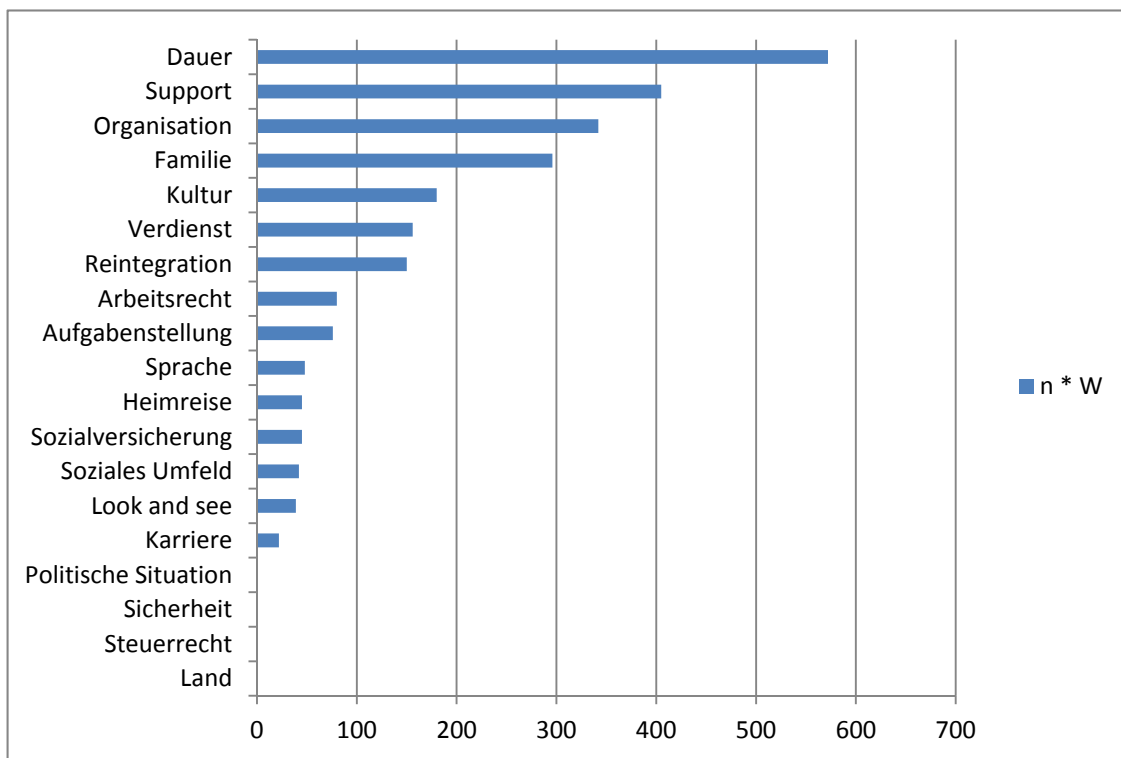


Abbildung 32: Grafische Darstellung Anz. Kategorien x Summe Gewichtung „PV“

In Analogie der Betrachtung der Frageliste der „Potenziell Entsandten“ ist auch beim Anblick der Ergebnisse der „Personalverantwortlichen“ erkennbar, dass in Tabelle 21 - Anzahl der Kategorien x Summe der Gewichtung „PV“ - die ersten drei Kategorien ebenfalls in der gleichen Reihenfolge gelistet sind wie die drei erstgereihten in Tabelle 22 - Reihung nach Anzahl der Kategorien „PV“. Dies bedeutet abermals, dass sowohl die Anzahl als auch die Summengewichtung ausschlaggebend für die „Personalverantwortlichen“ waren und eine eindeutige – zweimalig überprüfte – Aussage in Bezug auf Reihenfolge der Wichtigkeit gegeben werden kann:

#### Platz 1: Dauer

*„Zielsetzung wäre in 2 Jahren die neue Abteilung aufzubauen; sehen Sie sich dazu im Stande?“*

*„Können Sie sich vorstellen für einen gewissen Zeitraum unser Unternehmen im Ausland zu vertreten?“*

*„Wie lange sind Sie bereit ins Ausland zu gehen?“<sup>150</sup>*

<sup>150</sup> Willkürlich gewählter Auszug an Fragen aus der Kategorie Dauer von „PV“

**Platz 2: Support**

*„Was erwarten Sie sich hinsichtlich Unterstützung bei Begleitmaßnahmen bzw. welche Bereitschaft bringen Sie mit, sich darum selbst zu kümmern (Visum, Steuern, Sozialversicherung, Wohnung, Behördenwege etc.)?“*

*„Welche Begleitmaßnahmen erwarten Sie vom Dienstgeber, Sie optimal auf das Gastland vorzubereiten (Pre-Assignment-Trip, kulturelles Training, Sprachkurse)?“<sup>151</sup>*

**Platz 3: Organisation**

*„Was erwarten Sie sich in Bezug auf Ihre Tätigkeit bei der Host Organisation?“*

*„Sie müssten die relevanten Kollegen vor Ort einschulen. Wie würden Sie das erledigen?“<sup>152</sup>*

Die in Tabelle 22 rot dargestellten Kategorien weisen abermals auf eine Verschiebung zu Ungunsten der Kategorie hin und die grün dargestellten auf eine Verbesserung der Rangfolge der jeweiligen Kategorie im Verhältnis zu Tabelle 21.

---

<sup>151</sup> Willkürlich gewählter Auszug an Fragen aus der Kategorie Support von „PV“

<sup>152</sup> Willkürlich gewählter Auszug an Fragen aus der Kategorie Organisation von „PV“



## 4.2.2 Diskussion der Ergebnisse

### 4.2.2.1 Interpretation aus Sicht der „Potenziell Entsandten“

*„Zentrale Einstellung in Bezug auf Tätigkeit und Organisation ist die Arbeitszufriedenheit des Entsandten. Diese wird als positiver emotionaler Zustand verstanden, der aus der Einschätzung der Arbeit und den Erfahrungen mit der Arbeit resultieren.“<sup>153</sup>*

Damit eine gewisse Arbeitszufriedenheit im Sinne der obigen Definition gegeben sein kann, bedarf es des Wissens der Bedürfnisse des Hauptbeteiligten, des Potenziell Entsandten, im Prozess. Der „PE“ richtet den Blick primär auf die Faktoren *Familie*, *Soziales Umfeld* und *Organisation*. Sind diese Parameter erfüllt, d.h. sowohl im Sinne des Entsandten als auch im Sinne der Angehörigen, dann ist zumindest eine gewisse Basis zur Arbeitszufriedenheit gegeben. Auch im Bereich *Soziales Umfeld* findet sich der Begriff Familie immer wieder, wenn auch mit anderen Begrifflichkeiten.

Bringt man diese 3 Komponenten in Zusammenhang mit der Bedürfnispyramide von Maslow, dann könnte man durchaus sagen, dass diese Kategorien existentielle Grundbedürfnisse<sup>154</sup> darstellen. Erst wenn diese erfüllt sind, kann der Mitarbeiter sich auch wirklich auf sein ihm übertragenes Arbeitsfeld richtig- im Sinne des Unternehmens- konzentrieren und wird auch dann den erforderlichen Erfolg haben. Wenn der „PE“ weiß, dass seine Kinder nicht in die ausländische, internationale Schule gehen wollen oder wenn er weiß, dass sein Lebens-, Ehepartner nur darauf wartet, dass er wieder nach „Hause“ kommt, wird dieser den Kopf nicht zu 100% frei haben, für die schwierigen Situationen, die der Auslandsaufenthalt mit Sicherheit mit sich bringt.

Hier gilt es Ansätze zu finden, dass diese Komponenten nicht unbehandelt bleiben, sondern dass genau diese zu Arbeitszufriedenheit führenden Kriterien unbedingt Berücksichtigung finden. Keine extrinsische Motivation kompensiert diese Faktoren, auch nicht wenn es sich dabei um Entlohnung, Anerkennung von Dritten oder Aufstiegschancen handelt.<sup>155</sup>

---

<sup>153</sup> Lindner (1999), Seite 5

<sup>154</sup> Kirchler (2008), Seite 99

<sup>155</sup> Der Verdienst, die Entlohnung lag in der Umfrage sowohl in der Anzahlbetrachtung an Nennungen, als auch in der Miteinbeziehung der Gewichtung auf Platz 8, also nicht im vordersten Bereich, womit diese Aussage bestätigt wird. Der Begriff Karriere (Aufstiegschance) war nur als Platz 13 bzw. 14 gelistet.

#### 4.2.2.2 Interpretation aus Sicht der Personalverantwortlichen

Die Hauptparameter aus Sicht der Personalverantwortlichen beziehen sich im Gegensatz zu den Potenziell Entsandten unerwarteter Weise auf andere Kriterien, zumindest bei den zwei erst genannten Kriterien, der *Dauer* und dem *Support*. Die *Familie* ist aus Sicht des „PV“ auch ein wichtiges Indiz für den Erfolg der Entsendung – landet auch auf Platz 4; die Platzierung in der statistischen Auswertung von „PE“ war am ersten Rang – und ist somit in korrelierender Weise vorhanden.

Mit 13,8% Anteil an Nennungen und einer Summengewichtung von 22,9% ist der Begriff ***Dauer*** die absolute Nummer eins in der Studie. Dies mag vielleicht eine Ableitung von Problemen aus der Vergangenheit sein oder deutet auch auf eine Themenstellung der Gegenwart hin. „Wie lange man sich vorstellen kann, für das Unternehmen weg zu bleiben“ oder ob man sich auch „vorstellen kann anschließend in ein anders Land zu reisen“, mit andern kulturellen Gegebenheiten und viel mehr. Die *Aufgabenstellung* selbst liegt nur im Mittelfeld, obwohl dies aus Sicht der Unternehmung eigentlich der Schlüssel zum erfolgreichen Einsatz sein soll, denn wenn die Arbeitsaufgabe erfüllt oder auch überboten wird, dann war der Einsatz im Ausland zweckvoll und hat einen Mehrwert für das Unternehmen generiert.

Die Kategorie *Organisation* ist zwar von der Namensgebung auch genauso wie beim Ergebnis der „PE“ vorhanden, aber dem Inhalt nach ist doch ein anderes Themengebiet damit angesprochen. Ist in der Auswertung der Fragelisten von „PE“ vielmehr die Thematik auf die Organisation des Unternehmens gerichtet, so ist der Fokus bei der Frageliste von „PV“ primär auf die Vernetzung mit dem Hauptquartier, dem Stammhaus gerichtet.

Die drittgeriehte Kategorie *Support* ist im Gegensatz wie oben erwähnt ähnlich, da von den Potenziell Entsandten konkrete Unterstützungsfragen gestaltet wurden und von den Personalverantwortlichen eher weiche Fragen generiert wurden, die wiederum Fragen bei den „PE“ aufwerfen („Wie sehen Sie...?“

Weiters ist anzumerken, dass die *Sprache* abermals eine untergeordnete Rolle im Gesamtprozess einnimmt und im unteren Drittel bzw. Mittelfeld platziert ist.

## 5 Fazit

Das Fazit soll die zentralen Erkenntnisse des zuvor Geschriebenen noch einmal kurz und knapp darlegen und zu dem Text Stellung zu nehmen, d.h. dass eine eigene Bewertung eingebracht wird. Diese eigene Bewertung drückt sich bereits im nächsten Punkt - Punkt 5.1 Wissenschaftliche Implikationen - aus, indem eine qualitative Kennzahl definiert wurde, wobei die Kategorien und die statistischen Ergebnisse der jeweiligen Kategorien als Basis für einen **ROI of Expatriates**<sup>156</sup> als „Maß aller Dinge“ abgeleitet wurde. Damit soll zum Ausdruck gebracht werden, dass ein erfolgreicher Abschluss der Entsendung sowohl für den Entsandten als auch für das Unternehmen, respektive dem Personalverantwortlichen, durchaus gegeben sein kann, wenn man die in der Abbildung 33 angeführten Parameter berücksichtigt, und zwar in der angegebenen Reihenfolge, im definierten Stufenplan. In den nachgelagerten Punkten soll nochmals eine kurze mögliche Hilfestellung sowohl für den Potenziell Entsandten im Entsendungsfall als auch für den Personalverantwortlichen gegeben werden.

### 5.1 Wissenschaftliche Implikation

Eine qualitative Messgröße des Erfolges bei einem Auslandseinsatz ist trotz intensiver Literaturrecherche nicht gelungen. Der einzige logische und nachvollziehbare Einsatz wäre die Erreichung von gemeinsam vorgegebenen Zielen und deren Erfüllungsgrad. Die Summe der Detailziele wäre der Erfüllungsgrad des Auslandseinsatzes. Messbare Ziele eines Auslandseinsatzes für einen Produktionsleiter in Land X wären z. Bsp.:<sup>157</sup>

- (1) Umsatz und Gewinn
- (2) Lagerbestand
- (3) Fluktuationsrate Mitarbeiter
- (4) Produktionsvolumen

---

<sup>156</sup> Gantler (2009) beschreibt auf Seite 35 ff einen Expatriate ROI und hat als Aktivitäten Planung, Auswahl, Administration, ...gelistet und führt dazu gewisse Stellhebel – „*Ziele der Auslandsentsendung definieren*“, ...– an, die letztendlich in den Expatriate ROI als qualitative Größe abgeleitet werden. Die Messung eines ROI, ausgedrückt in quantitativen Größen - in Bezug auf Auslandseinsatz findet in der wissenschaftlichen Literatur bisher wenig Beachtung; auch darauf weist Ganter (2009) auf Seite 35 hin.

<sup>157</sup> Gantler (2009), Seite 35

Daraus könnte sich folgende Modellrechnung ergeben:

Ziel	Bezeichnung	Qualitative Größe SOLL	Schwierigkeitsgrad (a)	Qualitative Größe IST	Bewertung Zielerreichung (b)	IST Zielerreichung (a) * (b)	max. Zielerreichung (a) * 4
1	Umsatz & Gewinn	120 Mio.€ / 12 Mio.€	2	140 Mio.€ / 14 Mio.€	3	6	8
2	Lagerbestand	max. 1.000 To	3	1.200 To	1	3	12
3	Fluktuationsrate MA	< 8%	1	7,50%	2	2	4
4	Produktionsvolumen	> 62.000 To.	2	75.378 To	4	8	8
						19	32

(a)	Niedrig	1
	Mittel	2
	Schwer	3

(b)	die Zielsetzung wurde in keiner Weise erreicht	0
	die Zielsetzung wurde nicht erreicht	1
	die Zielsetzung wurde erreicht	2
	die Zielsetzung wurde übererfüllt	3
	die Zielsetzung wurde weit übertroffen	4

Zielerreichungsquote	59%
Anzahl Gehälter lt. Vertrag	3
Anzahl Gehälter IST lt. Zielvereinbarung	1,78

Abbildung 33: Modellrechnung zur Zielerfüllung Auslandseinsatz

Somit wäre für den Personalverantwortlichen ein relativ einfaches Werkzeug zur Verfügung gestellt, um auch den Nutzen zu quantifizieren und dem Entsandten ebenfalls eine Botschaft zu geben, welchen Nutzen sein Einsatz im Ausland dem Unternehmen gebracht hat.

*„Auch in der Praxis konzentrieren sich viele Personalmanager eher auf logistische und administrative Aspekte der Auslandsentsendung anstatt den konkreten strategischen Nutzen herauszuarbeiten. Das heutige Personalmanagement orientiert sich zu wenig an Markt- und Wirtschaftlichkeitsgrößen und versteht sich eher als verwaltende Funktion im Unternehmen statt als strategischen Partner.“<sup>158</sup>*

Die in Abbildung 33 dargestellte einfach in einem Excel file dargestellt Modellrechnung stellt eine Möglichkeit dar, wie sie bestimmt in vielen Firmen auch gelebt wird. Ob dies im Zusammenhang mit dem Erfolg bei Auslandseinsätzen der Fall ist oder eher nur bei der Berechnung des tatsächlichen variablen Anteils sei dahin gestellt. Wichtig ist, dass die einfachste, für alle logisch verständliche Darstellung besser ist als gar keine. Eine andere Form der Darstellung in qualitativer Form ist die nachfolgende Abbildung des **ROI of Expatriate**.

<sup>158</sup> Ganter (2009), Seite 35

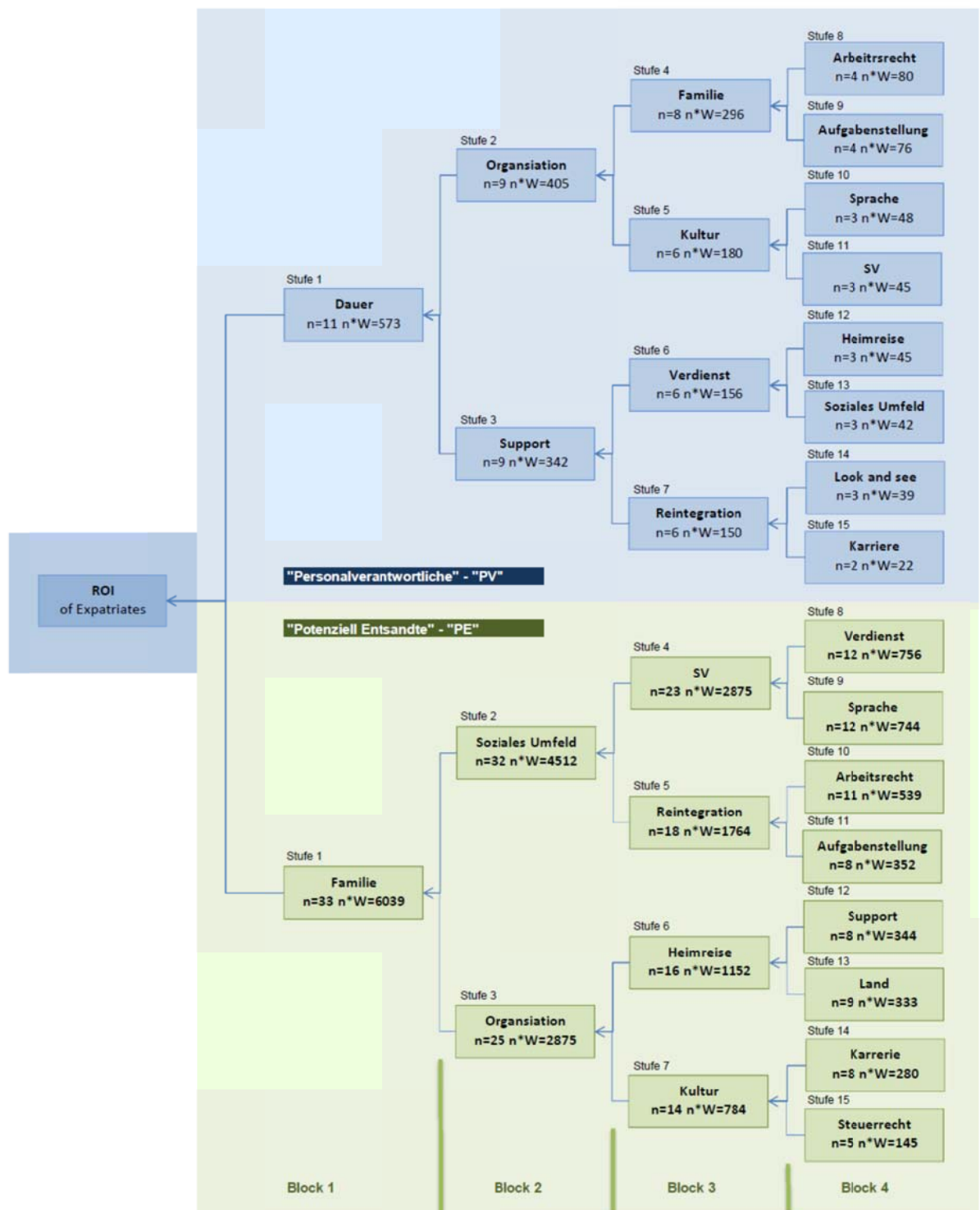


Abbildung 34: ROI of Expatriate (eigene Darstellung)

Der ROI of Expatriate<sup>159</sup> stellt eine qualitative Größe der in 4.1.2 beschriebenen Clusteranalyse dar; im Detail werden die ersten 15 Kategorien<sup>160</sup> des Ergebnisses der Gruppierung abgebildet. Diese stellen aber keine direkte Verbindung dar, d.h. sie werden nicht durch Kombination von Grundrechnungsarten (Multiplikation, Division oder Addition – wie beim Du Pont Schema) oder gar höhere mathematischen Zusammenhängen konstruiert, sondern sind eine grafische Aneinanderreihung entsprechend der Rangfolge, wobei der Faktor Anzahl\*Gewichtung ( $n \cdot W$ ) als Hierarchie herangezogen wurde.

Weiters ist die Darstellung auch deshalb derart gewählt, da man die

- Stufe 1 in Block 1
- die Stufen 2+3 in Block 2
- die Stufen 4-7 in Block 3
- die Stufen 8-15 in Block 4 einteilen kann.

Damit ist eine weitere Rangfolge gegeben, d.h. das Unternehmen könnte sich z. Bsp. das Ziel setzen, zumindest die Blöcke 1- 3 zu 100% zu erfüllen und den nachgelagerten Block 4 zumindest latent behandeln zu wollen. Mit erfüllen ist gemeint, dass der Personalverantwortliche als Vertreter des Unternehmens die ersten sieben Kategorien (*Familie, Soziales Umfeld, Organisation, Sozialversicherung, Reintegration, Heimreise und Kultur*) des „PE“ nachweislich in Form einer Checkliste durchgeht, bis der Potenziell Entsandte und der Personalverantwortliche ein gemeinsames Verständnis haben, dass die Themen- gebiet zur Genüge behandelt wurden und sämtliche Diskussionspunkte ausgeräumt sind.

Analog dazu ist es erforderlich, dass der Regelkreis geschlossen wird, indem auch die relevanten Blöcke des Personalverantwortlichen in der gleichen Art und Weise wie der vorangegangene Prozess behandelt wird.

Somit wäre ein auf quantitativen Messergebnissen basierendes qualitatives Modell entstanden, welches den Prozess der Auslandsentsendung für jeden Potenziell Entsandten und auch jeden Personalverantwortlichen zumindest im Ansatz her gleich gestalten könnte. Mit einer Erhöhung der Grundmenge bzw. einer besseren response im Bereich „PV“ wäre das Modell noch schlüssiger.

---

<sup>159</sup> Der ROI of Expatriater ist eine eigene Darstellung sowohl in Bezug auf grafischer Konstellation, als auch vom Inhalt her und basiert auf das bekannte ROI Schema von Du Pont.

<sup>160</sup> Die Clusteranalyse ergab 19 Gruppen; die letzten 4 wurden aus Gründen der Unbedeutsamkeit und vor allem aus Gründen der Darstellung ignoriert.

## 5.2 Implikationen für die Unternehmung und den Mitarbeiter

*„Trotz der globalen Rezession ist die Zahl der Entsendungen von Mitarbeitern ins Ausland in den letzten beiden Jahren um vier Prozent gestiegen. Das betrifft vor allem kürzere Auslandseinsätze: In 50 Prozent der Unternehmen haben die so genannten Short-Term Assignments zugenommen ... Um Kosten zu sparen, entsendet heute über die Hälfte der befragten Unternehmen verheiratete Mitarbeiter ohne ihre Familie langfristig ins Ausland. Europa führt diesen Trend an. Hier entsenden zwei Drittel der Organisationen verheiratete Beschäftigte alleine ins Ausland. Unternehmen stellen außerdem zunehmend Expatriates vor Ort ein, anstatt kostspielige Umzüge aus dem Heimatland zu finanzieren. Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen hat die Anzahl der lokalen Einstellungen erhöht oder plant, dies zu tun.“<sup>161</sup>*

Hier trifft ein neuer gewagter Ansatz zu Tage, der sich in keinster Weise mit dem Ergebnis der Frageliste der Potenziell Entsandten deckt. Aus Sicht der Unternehmung ein nachvollziehbarer Akt um die Kosten zu reduzieren, wenn man die Familie „einfach zu Hause lässt“. Kostenreduktion ist immer ein Thema, wenn man im Wettbewerb nachhaltig bestehen will. Die meisten Kostensenkungsprogramme gehen leider immer auf „Kosten der Mitarbeiter“. Struktur-, Ablauf-, Prozessverbesserungen sind eher langfristige Projekte und sind im nächsten Monatsergebnis nicht abbildbar; somit ist es wirksamer in den Personalkosten (respektive in unserem Falle in den damit verbundenen „Umfeldkosten der Person“) den Hebel anzusetzen, um ein rasches Ergebnis zu erlangen.

Unternehmen sollten diesen Ansatz grundsätzlich überdenken und den Begriff der Umweg - Rentabilität in dem Zusammenhang neu definieren. Was kostet mich der Auslandseinsatz mit Einbezug der Themenfelder des Entsandten und was bringt mir dieser dadurch? Costcutting nur auf „Kosten der Mitarbeiter“ ist relativ einfach und bedarf keiner betriebswirtschaftlichen Ausbildung.

Nur eine Gesamtbetrachtung im Sinne der erarbeiteten Kriterien aus den Punkten 4.2 - Ergebnisse der empirischen Forschung - stellt das Spezialwissen für das Personalmanagement als Mehrwert für Unternehmen und Mitarbeiter dar. Unternehmen sollten keine Mitarbeiter ins Ausland senden, wenn nur Kosten im Vordergrund stehen und Mitarbeiter sollten für solch orientierte Unternehmen nicht ins Ausland fahren.

---

<sup>161</sup> <http://derstandard.at/>, verfügbar am 10.05.2012, 10:18 Uhr; Bericht vom 16.09.2010 aus einer "International Assignments Survey 2010" von Mercer

# Literaturverzeichnis

- Bergemann/Sourisseaux (2003)** Bergemann / Sourisseaux: Interkulturelles Management, Heidelberg, Springer Verlag, 2003
- Black/Stephens (1989)** Black / Stephens: The Influence of the Spouse on American Expatriate Adjustment and Intent to Stay in Pacific Rim Overseas Assignments, Journal of Management, 1989
- Blom/Meier (2002)** Blom, Herman/Meier, Harald: Interkulturelles Management. Interkulturelle Kommunikation, Internationales Personalmanagement, Diversity-Ansätze im Unternehmen, Berlin, Verlag Neue Wirtschafts-Briefe, 2002
- Boerner/Schramm (1998)** Boerner, Sebastian / Schramm Franz: Fluktuationsneigung, Zeitschrift für Personalforschung, 12. Jahrgang, Heft 3, Mering, Rainer Hampp Verlag, 1998
- Brandenburger (1995)** Brandenburger, Markus: Interkulturelles Management. Ein Konzept zur Entsendung von Führungskräften unter besonderer Berücksichtigung von Auswahl und Vorbereitung, in: Twardy, M. (Hg.); Köln, Wirtschafts-, Berufs- und Sozialpädagogische Texte; Band 24, 1995
- Dreyer/Hößler (2011)** Dreyer, Wilfried / Hößler, Ulrich: Perspektiven interkultureller Kompetenz, Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht, 2011
- Eckert (2009)** Eckert, Caroline K.: Wissenstransfer im Auslandsentsendungsprozess – eine empirische Analyse der Rolle des Expatriates als Wissenstransfer-Agent, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2009
- Eser (2003)** Eser, Gisbert: Das Arbeitsverhältnis im Multinationalen Unternehmen, Heidelberg, Recht und Wirtschafts- Verlag, 2003
- Ganter (2009)** Ganter, Gundula: Arbeitszufriedenheit von Expatriates - Auslandsentsendung nach China und Korea professionell gestalten, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2009
- Gebhard/Hitzler (2006)** Gebhard, Winfried / Hitzler Ronald: Nomaden, Flaneure, Vagabunden – Wissensforum und Denkstile der Gegenwart, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2006
- Giese/Mossig/Schröder (2011)** Giese, Ernst / Mossig, Ivo / Schröder, Heike: Globalisierung der Wirtschaft, Paderborn, Verlag Ferdinand Schöningh, 2011
- Görgen (2005)** Görgen, Frank: Kommunikationspsychologie in der Wirtschaftspraxis, München, Oldenbourg Verlag, 2005
- Gregerson/Black (1990)** Gregerson H.B / Black J.S.: Coming Home to the Artict Home; in Personal Psychology, 50, Seite 635-654
- Groenewald/Neubeiser (2000)** Groenewald, Horst / Neubeiser, Andreas: Die Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland: zentrale Aussagen von Entsendungsrichtlinien zwanzig führender deutscher Unternehmen, Siegen, Universitätsverlag Siegen,



<b>Hall/Hall (1990)</b>	Hall, Edward T. / Hall, Mildred Reed: Understanding Cultural Differences, Yarmouth, Intercultural Press, 1990
<b>Hasenstab (1999)</b>	Hasenstab, Michael: Interkulturelles Management, Sternenfels/Berlin, Verlag Wissen & Praxis, 1999
<b>Hirsch (2003)</b>	Hirsch, K.: Reintegration von Auslandsmitarbeitern; in Bergemann, Niles / Sourisseaux, Andreas: Interkulturelles Management, Berlin / Heidelberg, Springer Verlag, 2003
<b>Hocking/Brown/Harzing (2004)</b>	Hocking, J.B. / Brown, M. / Harzing, A.W.: A Knowledge Transfer Perspective of Strategic Purposes and their Path-dependent Outcomes, International Journal of Human Resource Management, 15 (3), Seite 565-586, 2004
<b>Hoffmann/Schoper/Fitzimus (2004)</b>	Hoffmann, Hans-Erland / Schoper, Yvonne-Gabriele / Fitzsimons, Conor John: Internationales Projektmanagement: interkulturelle Zusammenarbeit in der Praxis, München, Deutscher Taschenbuchverlag, 2004
<b>Hofstede (1980)</b>	Hofstede, Geert: Culture's Consequences – International Differences in Work-related Values, Beverly Hills, 1980
<b>Hofstede (2009)</b>	Hofstede, Geert: Lokales Denken, globales Handeln: interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, München, dtv Deutscher Taschenbuchverlag, 2009
<b>Hogh (2000)</b>	Hogh, Matthias: Internationale Entsendung von Führungskräften. Erich Schmidt Verlag, Bielefeld, 2000
<b>Holtbrügge/Puck (2008)</b>	Holtbrügge, Dirk / Puck, Jonas F.: Geschäftserfolg in China – Strategien für den Markt der Welt, Berlin – Heidelberg, Springer Verlag, 2008
<b>Jarick (2008)</b>	Jarick, Saskia: Expatriate Failure – Ursachenforschung, München, Grin Verlag, 2008
<b>Kammel/Teichmann (1994)</b>	Kammel, Andreas / Teichmann, Dirk: Internationales Management, München, Oldenbourg Verlag, 1994
<b>Kirchler (2008)</b>	Kirchler, Erich: Arbeits- und Organisationspsychologie, Stuttgart, Facultas Verlag, 2008
<b>Korzen (2011)</b>	Korzen, Eva Janina: Direct Mail als Kommunikationsmedium im Kulturmarketing, Kassel, University Press, 2011
<b>Kremer (2006)</b>	Kremer, Jürgen: Internationaler Wissenstransfer durch das Expatriate Management, München, Grin Verlag, 2006
<b>Kriens (2009)</b>	Kriens, Julia: Erfolgsfaktoren einer Mitarbeiterentsendung ins Ausland – Auswahl, Vorbereitung, Einsatz und Reintegration, Hamburg, Diplomica Verlag, 2009
<b>Kühlmann (2004)</b>	Kühlmann, Torsten: Auslandseinsatz von Mitarbeitern, Göttingen, Hogrefe- Verlag, 2004
<b>Kutschker/Schmid (2008)</b>	Kutschker, Michael / Schmid, Stefan: Internationales Management, München Oldenbourg Verlag, 2008
<b>Lindner (1999)</b>	Lindner, Doris: Bestimmungsfaktoren der „Abbruchbereitschaft“ von Auslandsentsandten - Eine theoretische und forschungsprogrammatische Analyse, Zeitschrift für Personalforschung, 13. Jahrgang, Heft 3, Mering, Rainer Hampp Verlag, 1999

- Lindner (1999)** Lindner, Doris: Zufriedenheit von Entsandten mit ihrem Auslandsaufenthalt, Diskussionspapier 228, Universität Hannover, 1999
- Macharzina/Oesterle (1997)** Macharzina, Klaus / Oesterle, Micheal Jörg: Handbuch Internationales Management, Wiesbaden, Gabler Verlag, 1997
- Pawlik (2000)** Pawlik, Thomas: Personalmanagement und Auslandseinsatz – Kulturelle und personalwirtschaftliche Aspekte; Wiesbaden, Gabler Verlag, 2000
- Perlitz (1995)** Perlitz Manfred: Internationales Management, Stuttgart, Haupt & Eugen Ulmer Verlag (ARGE), 1995
- Perlitz (2004)** Perlitz, Manfred: Internationales Management, Stuttgart, Paderborn, Verlag Ferdinand Schöningh, 2004
- Reisach/Tauber/Yuang (2007)** Reisch, Ulrike / Tauber, Theresia / Xueli, Yuan: China - Wirtschaftspartner zwischen Wunsch und Wirklichkeit, Heidelberg, Redline Wirtschaft Verlag, 2007
- Ringwald (2009)** Nadine, Ringwald: Mitarbeiterführung im internationalen Kontext, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2009
- Rothlauf (2009)** Rothlauf, Jürgen: Interkulturelles Management – mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan, Russland und den Golfstaaten, München, Oldenbourg Verlag, 2009
- Rupprecht (2007)** Rupprecht, Harald: Expatriate Management – Sprachliche und interkulturelle Vorbereitung auf den Auslandseinsatz, Hamburg, Diplomica Verlag, 2007
- Scherm (1995)** Scherm, Ewald: Internationales Personalmanagement. München, Oldenbourg Verlag, 1995.
- Scherm (1999)** Scherm, Ewald: Internationales Personalmanagement, München, Oldenbourg Verlag, 1999
- Schippert (2007)** Schippert, Katharina: Interkulturelles Management – Ein Konzept zur Gestaltung von Entsendungsprozessen für den internationalen Einsatz von fach- und Führungskräften, Berlin, LIT Verlag, 2007
- Schnell/Hill/Esner (2008)** Schnell, Rainer/ Hill, Paul B. / Esser, Elke: Methoden der empirischen Sozialforschung, München, Oldenbourg Verlag, 2008
- Schünzel (2004)** Schünzel, Jens Oliver: Clusteranalyse zur Typenbildung von Unternehmen; Norderstedt, Grin Verlag, 2004
- Siedenbiedel (1997)** Siedenbiedel, Georg: Internationales Management - Elemente der Führung grenzüberschreitend agierender Unternehmen, Köln, Springer Verlag 1997
- Smith (2003)** Smith, Mark: Auslandsentsendungen auf dem Prüfstand – Kosten senken, Risiken begrenzen, Stuttgart, Ernst & Young, 2003
- Stahl/Miller/Einfalt/Tung (2000)** Stahl, Günter / Miller, Edwin / Einfalt, Claudia / Tung, Rosali: Auslandseinsatz als Element einer Befragung von entsandten deutschen Fach- und Führungskräften in 59 Ländern; Zeitschrift für Personalforschung, Seite 334-354, Heft 4, Mering, Rainer Hampp Verlag, 2000
- Wei Chu (2002)** Wei, Chu: Personal- und Führungskräfte rekrutierung in Unternehmen mit österreichischer und deutscher Kapitalbeteiligung in China, München, Grin Verlag, 2002

**Welge/Holtbrügge (1998)**

Welge, Martin / Holtbrügge, Dirk: Internationales Management, Landsberg / Lech, 1998

**Wirth/Schweizer/Schilling (2010)**

Wirth, Eckehard / Schweizer, Manuela / Schilling, Heike: Expat Management – Auslandseinsätze erfolgreich gestalten, Bielefeld, Bertelsmann Verlag, 2010 (an der Gestaltung dieses Buches haben sich 10 Autoren beteiligt, genannt sind frei gewählt nur drei)

# Internetverzeichnis

<a href="http://culturecommunication.wordpress.com">http://culturecommunication.wordpress.com</a>	verfügbar am 01.04.2012, 12:09 Uhr
<a href="http://de.wikipedia.org/">http://de.wikipedia.org/</a>	verfügbar am 12.03.2012, 10:50 Uhr
<a href="http://derstandard.at">http://derstandard.at</a>	verfügbar am 10.05.2012, 10:18 Uhr
<a href="http://logistik.at/">http://logistik.at/</a>	verfügbar am 25.03.2012; 19:55 Uhr
<a href="http://portal.wko.at/wk/">http://portal.wko.at/wk/</a>	verfügbar am 18.03.2012, 16:06 Uhr
<a href="http://wirtschaftslexikon.gabler.de/">http://wirtschaftslexikon.gabler.de/</a>	verfügbar am 25.03.2012, 12:37 Uhr
<a href="http://www.antropov.de">www.antropov.de</a>	verfügbar am 15.01.2012 um 17:43 Uhr; Mollenhauer Nathalie: Erfolgsbedingungen der Entsendungen von Führungskräften in russische Tochterunternehmen, Seite 1-85
<a href="http://www.businessdictionary.com">www.businessdictionary.com</a>	verfügbar am 17.03.2012, 11:50 Uhr
<a href="http://www.deloitte.com">www.deloitte.com</a>	verfügbar am 22.03.2012, 18:55 Uhr
<a href="http://www.dict.cc">www.dict.cc</a>	verfügbar am 12.03.2012, 13:02 Uhr
<a href="http://www.duden.de">www.duden.de</a>	verfügbar am 11.03.2012, 17:31 Uhr
<a href="http://www.eca-international.com">www.eca-international.com</a>	verfügbar am 27.03.2012, 19:44 Uhr
<a href="http://www.edwardthall.com">www.edwardthall.com</a>	verfügbar am 11.03.2012, 16:08 Uhr
<a href="http://www.expatica.com/">www.expatica.com/</a>	verfügbar am 19.02.2012, 18:47 Uhr
<a href="http://www.geert-hofstede.com/">www.geert-hofstede.com/</a>	verfügbar am 11.03.2012, 16:03 Uhr
<a href="http://www.heuser-collegen.de">www.heuser-collegen.de</a>	verfügbar am 17.01.2012 um 13:29 Uhr; Heuser Achim: Die Entsendung von Mitar- beitern ins Ausland ; Seite 1-47
<a href="http://www.ibim.de/ikult/">www.ibim.de/ikult/</a>	verfügbar am 13.03.2012, 15:23 Uhr
<a href="http://www.icunet.ag">www.icunet.ag</a>	verfügbar am 15.01.2012 um 18:03 Uhr; Taubert Mathias: Welcher Mitarbeiter passt in welches Land? - Kulturspezifische Eignungsdiagnostik in der internationalen Personalauswahl, Seite 1-132
<a href="http://www.im.wiso.uni-erlangen.de">www.im.wiso.uni-erlangen.de</a>	verfügbar am 15.01.2012 um 18:00 Uhr; Grundgreif/Holtbrügge/Schillo: Problemfel- der virtueller Auslandsentsendungen; Er- gebnisse einer empirischen Studie, Seite

**[www.jochen-rommel.de](http://www.jochen-rommel.de)**

verfügbar am 16.03.2012, 13:43 Uhr;  
Rommel (2006) Internationaler Personaleinsatz – Schwerpunkt Außenwirtschaft, Seite 2

**[www.qm-wissen.de/](http://www.qm-wissen.de/)**

verfügbar am 21.02.2012, 19:20 Uhr

**[www.ruhr-uni-bochum.de](http://www.ruhr-uni-bochum.de)**

verfügbar am 15.01.2012 um 18:10 Uhr;  
Fels Enrico: Mitarbeiter im Auslandseinsatz. Eine vergleichende Analyse von Entsendung, Seite 1-41

**[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)**

verfügbar am 15.01.2012 um 17:43 Uhr;  
Wegereich Christine: Entsendung und Auslandseinsatz, Seite 493-511

**[www.transkulturelles-portal.com/](http://www.transkulturelles-portal.com/)**

verfügbar am 12.03.2012, 16:33 Uhr

**[www.wiwi.uni-hannover.de/](http://www.wiwi.uni-hannover.de/)**

verfügbar am 15.01.2012 um 18.00 Uhr;  
Lindner Doris: Zufriedenheit von Entsandten mit ihrem Auslandseinsatz, Seite 1-80

---

# Anlagen

Teil 1 .....	A-I
Teil 2 .....	A-III
Teil 3 .....	A-V

# Anlagen, Teil 1 – E-Mailverkehr

Entsendung E-MAIL“PE“ [Teil 1](#) an FLM Georg Fischer Herzogenburg und Altenmarkt

**Wostry Kurt HE**

---

<b>Von:</b>	Wostry Kurt HE
<b>Gesendet:</b>	Samstag, 11. Februar 2012 16:56
<b>Betreff:</b>	Expertenbefragung zum Thema Auslandsentsendung - Frageliste

Sehr geehrte KollegInnen

Im Zuge meines Masterstudiums bin ich nunmehr soweit, meine Abschlussarbeit zu schreiben. Ich habe mich entschlossen das Thema „Expatriate Management“ (Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland) zu bearbeiten.

Ein Bereich der Masterarbeit muss ein Forschungsteil sein, wo ich diverse Fragestellungen zum Thema erarbeite, bewerte, ...  
Thesen aufstelle und Schlussfolgerungen ziehe.

Bei der Erarbeitung der relevanten Fragen würde ich höflich um eure Unterstützung bitten. Näheres dazu findet ihr unter

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dG1vS3RHdEJMSINFbDFRTmpWYkpV0Hc6MQ>

Das Ausfüllen des Fragebogens wird ca. 15 - 20 Minuten in Anspruch nehmen. Es wäre schön, wenn ihr dies zeitnah (bis Ende KW07) vornehmen könntet.  
Sämtliche Daten werden vertraulich behandelt und anonym ausgewertet.

Es würde mich sehr freuen und auch bei meiner Arbeit behilflich sein, wenn ihr mir eine Reihe an kniffligen Fragen zukommen lassen würdet.

Mit freundlichen Grüßen

Kurt Wostry

PS: die „Entlohnung“ für eure Mühen müssen wir in einem Vieraugengespräch klären; danke ☺

## Entsendung E-MAIL“PE“ Teil 2 an Studienkollege Masterstudium

**Wostry Kurt HE**

---

**Von:** Wostry Kurt HE  
**Gesendet:** Samstag, 11. Februar 2012 17:01  
**An:**



**Betreff:** Unterstützung Forschungsarbeit

Liebe KollegInnen

wie geht es euch? Schon jemand Master?

Ich habe mich entschlossen das Thema „Expatriate Management“ zu bearbeiten.

Bei der Erarbeitung der relevanten Fragen würde ich höflich um eure Unterstützung bitten. Näheres dazu findet ihr unter

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dG1vS3RHdEJMSINFbDFRTmpWYkpvOHc6MQ>

Das Ausfüllen des Fragebogens wird ca. 15 - 20 Minuten in Anspruch nehmen. Es wäre schön, wenn ihr dies zeitnah (bis Ende KW07) vornehmen könntet.

Sämtliche Daten werden vertraulich behandelt und anonym ausgewertet.

Es würde mich sehr freuen und auch bei meiner Arbeit behilflich sein, wenn ihr mir eine Reihe an kniffligen Fragen zukommen lassen würdet.

Mit freundlichen Grüßen

Kurt

PS: die „Entlohnung“ für eure Mühen müssen wir in einem Vieraugengespräch klären; danke ☺



**Entsendung E-MAIL“PE“ Teil 3 an ehemalige Studienkollegen Diplomwirtschaftsingenieurwesen**

**Wostry Kurt HE**

---

**Von:** Wostry Kurt HE  
**Gesendet:** Samstag, 11. Februar 2012 17:07  
**Betreff:** Unterstützung Masterarbeit \_ Forschungsteil - Erstellung Frageliste

Liebe (Ex) Studienkollegen

Wie geht es euch? Schon Vorteile eures Studiums generiert? Ich habe der Sucht nicht widerstehen können und habe weiter gemacht.

Im Zuge meines Masterstudiums bin ich nunmehr soweit, meine Abschlussarbeit zu schreiben. Ich habe mich entschlossen das Thema „Expatriate Management“ (Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland) zu bearbeiten.

Ein Bereich der Masterarbeit muss ein Forschungsteil sein, wo ich diverse Fragestellungen zum Thema erarbeite, bewerte, ...  
Thesen aufstelle und Schlussfolgerungen ziehe.

Bei der Erarbeitung der relevanten Fragen würde ich höflich um eure Unterstützung bitten. Näheres dazu findet ihr unter

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dG1vS3RHdEJMSINFbDFRTmpWYkpV0Hc6MQ>

Das Ausfüllen des Fragebogens wird ca. 15 - 20 Minuten in Anspruch nehmen. Es wäre schön, wenn ihr dies zeitnah (bis Ende KW07) vornehmen könntet.  
Sämtliche Daten werden vertraulich behandelt und anonym ausgewertet.

Es würde mich sehr freuen und auch bei meiner Arbeit behilflich sein, wenn ihr mir eine Reihe an kniffligen Fragen zukommen lassen würdet.

Mit freundlichen Grüßen

Kurt Wostry

## Entsendung E-MAIL“PM“ Teil 1 an ausgewählte Unternehmen

**Wostry Kurt HE**

---

**Von:** Wostry Kurt HE  
**Gesendet:** Dienstag, 13. März 2012 11:36  
**Betreff:** Expertenbefragung zum Thema Auslandsentsendung - Erstellung  
Frageliste

Sehr geehrte Damen und Herren

Ich ersuche höflich um Weiterleitung an die Personalabteilung; vielen Dank.

Sehr geehrte Damen und Herren

Im Zuge meines berufsbegleitenden Masterstudiums in Industrial Management bin ich nunmehr soweit, meine Abschlussarbeit zu schreiben.

Ich habe mich entschlossen das Thema „Expatriate Management“ (Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland) zu bearbeiten.

Ein Bereich der Masterarbeit muss ein Forschungsteil sein, wo ich diverse Fragestellungen zum Thema erarbeite, bewerte, ...  
Thesen aufstelle und Schlussfolgerungen ziehe.

Bei der Erarbeitung der relevanten Fragen würde ich höflich um Ihre Unterstützung bitten. Näheres finden Sie unter

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dGxzbTVFaHBEZGJKaTJvdVRxUGR4WEE6MQ>

Das Ausfüllen des Fragebogens wird ca. 15 - 20 Minuten in Anspruch nehmen. Es wäre schön, wenn Sie dies zeitnah (bis 31.03.2012) vornehmen könnten.  
Sämtliche Daten werden vertraulich behandelt und anonym ausgewertet. Mir ist es nicht möglich, die generierten Fragen dem Adressanten zuzuordnen.

Es würde mich sehr freuen, wenn Sie mir bei meiner Forschungsarbeit behilflich sein könnten.

Mit freundlichen Grüßen

Kurt Wostry

## Entsendung E-MAIL“PM“ Teil 2 an ausgewählte Unternehmen

**Wostry Kurt HE**

---

**Von:** Wostry Kurt HE  
**Gesendet:** Freitag, 23. März 2012 07:17  
**Betreff:** Expertenbefragung zum Thema Auslandsentsendung - Erstellung  
Frageliste

Sehr geehrte Damen und Herren

Ich ersuche höflich um Weiterleitung an die Personalabteilung; vielen Dank.

Sehr geehrte Damen und Herren

Im Zuge meines berufsbegleitenden Masterstudiums in Industrial Management bin ich nunmehr soweit, meine Abschlussarbeit zu schreiben.

Ich habe mich entschlossen das Thema „Expatriate Management“ (Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland) zu bearbeiten.

Ein Bereich der Masterarbeit muss ein Forschungsteil sein, wo ich diverse Fragestellungen zum Thema erarbeite, bewerte, ...

Thesen aufstelle und Schlussfolgerungen ziehe.

Bei der Erarbeitung der relevanten Fragen würde ich höflich um Ihre Unterstützung bitten. Näheres finden Sie unter

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dGxzbtVFaHBEZGJKaTJvdVRxUGR4WEE6MQ>

Das Ausfüllen des Fragebogens wird ca. 15 - 20 Minuten in Anspruch nehmen. Es wäre schön, wenn Sie dies zeitnah (bis 31.03.2012) vornehmen könnten.

Sämtliche Daten werden vertraulich behandelt und anonym ausgewertet. Mir ist es nicht möglich, die generierten Fragen dem Adressanten zuzuordnen.

Es würde mich sehr freuen, wenn Sie mir bei meiner Forschungsarbeit behilflich sein könnten.

Mit freundlichen Grüßen

Kurt Wostry



# Anlagen, Teil 2 – Fragelisten

Brainstorming\_Frageliste\_zur ForschungsarbeitExpatriateManagement.xlsx  
Frageliste "PE"

Expatriate Management  
Anlagen Teil 2

Nr.	Frage	W	Kategorie
001	Handelt es sich um ein politisch stabiles Land in dem auch keine kriegesischen Handlungen zu befürchten sind und in das man jederzeit ein und ausreisen kann ?	6	Politische Situation
002	Was wäre meine genaue Aufgabenstellung, in welcher Position mit welchen Pflichten und Kompetenzen ?	6	Aufgabenstellung
003	Welche beruflichen Weiterentwicklungsperspektiven ergeben sich dadurch für mich ?	4	Karriere
004	Wie sehen meine Verdienstmöglichkeiten aus, inklusive Prämien bei erfolgreichem Einsatz ?	5	Verdienst
005	Welche Sicherheiten habe ich bei meiner Rückkehr nach Ablauf des Auslandseinsatzes in eine gleichwertige oder höhere Position einsteigen zu können ?	6	Reintegration
006	Wie oft bekomme ich eine bezahlte Heimreise ( Flugreise ) und wie lange ist der jeweilige Aufenthalt zu Hause ?	4	Heimreise
007	Wie sieht die medizinische Betreuung bei einem Unfall oder einer ernsten Erkrankung aus ? Kann mit einem sofortigen Ambulanzflug bei Notwendigkeit gerechnet werden, und wer entscheidet dies ?	5	Sozialversicherung
008	Landes und Amtssprache ?	4	Sprache
009	Können Familienangehörige mich für einen gewissen Zeitraum besuchen, und wie würde das unterstützt werden ? Bzw. ist eine Übersiedelung meiner Familie für den gesamten Zeitraum inkl. Schulbesuch meiner Kinder in diesem Land möglich ?	4	Familie
010	Ländliche Sitten und Gebräuche in diesem Land. Wo und wie kann man sich darüber ausreichend informieren ?	3	Kultur
001	Was ist meine Aufgabe/Funktion und das Ziel vor Ort?	6	Aufgabenstellung
002	Wem werde ich berichten?	4	Organisation
003	Kann ich mir die Gegebenheiten (Firma, Umgebung) vor der Entscheidung ansehen?	6	Look and see
004	Bis wann muss ich mich entscheiden?	6	Organisation
005	Gibt es noch weitere Expatriate?	4	Organisation
006	Kann die Familie mitkommen?	6	Familie
007	Wer bezahlt die Wohnung vor Ort?	5	Soziales Umfeld
008	Gibt es internationale Schulen vor Ort?	6	Familie
009	Wer bezahlt die Schule?	5	Familie
010	Wie ist generell die Entlohnung/ Prämien?	4	Verdienst
001	Kann ich meine Familie mitnehmen?	6	Familie
002	Was ist nach den drei Jahren? Ist mir meine derzeitige Arbeitsstelle dann auch noch zugesichert?	6	Reintegration
003	Wird mir eine Dienstwohnung organisiert?	4	Soziales Umfeld
004	Werde ich von Österreich aus unterstützt?	4	Support
005	Gibt es eine dementsprechende Gehaltserhöhung?	6	Verdienst
006	Werden mir jegliche Auslandsspesen refundiert (Flüge)?	5	Heimreise
007	Gibt es vergleichbare Bildungseinrichtungen für die Kinder?	5	Familie
008	Welche Sozialversicherungsrechtliche Rahmenbedingungen herrschen vor (Krankenhäuser, Ärzte. )?	5	Sozialversicherung
009	Bezüglich Frage 8, werden eventuell anfallende Kosten von der Firma ersetzt?	5	Sozialversicherung
010	Habe ich vorher Zeit mit auf die Sprache, Kultur einzustellen?	2	Kultur
001	Gibt es eine verbindliche zeitliche Beschränkung des Auslandsaufenthaltes mit der Zusage wieder zum ursprünglichen Standort zurückkehren zu können ?	6	Dauer
002	Werden die Übersiedelungskosten bezahlt ?	6	Soziales Umfeld
003	Gibt es Unterstützung vor Ort für die organisatorischen Dinge ?	6	Organisation
004	Werden Schulkosten (Kinder) übernommen ?	5	Familie
005	Gibt es Unterstützung um einen Arbeitsplatz für den Partner zu finden ?	4	Familie
006	Wie sieht es dort mit Kranken- und Pensionsversicherung aus ?	5	Sozialversicherung
007	Welches Dienstrecht gilt ?	6	Arbeitsrecht

Kurt Wostry  
Matr. Nr. 20538

Seite 1 von 7 Seiten



Nr.	Frage	W	Kategorie
008	Gibt es die Möglichkeit sich mit der Familie vor Ort ein Bild zu machen ?	4	Look and see
009	Wie sieht der Aufgabenbereich dort aus ?	6	Aufgabenstellung
010	Gibt es ein Budget für die Wohnkosten vor Ort ?	4	Soziales Umfeld
001	In welchen Regionen werden Expatriates eingesetzt?Prozentuale Verteilung pro Region,...	3	Land
002	Wie hoch schätzen Sie die Kosten der Entsendung?(Sprachlehrgänge, Umzugskosten, Kosten für Kinder,...	2	Soziales Umfeld
003	Für welche Positionen werden Expatriates entsandt?	2	Karriere
004	Welche Entsenderichtlinien werden angewandt? Effizienzermittlung	2	Arbeitsrecht
005	Wie schätzen Sie den Bedarf für die Zukunft ?	2	Karriere
006	Verfügen Sie personell über die Ressourcen um sich um Expatriates zu kümmern?	3	Organisation
007	Wie und Wo bilden Sie Prozesse ab? SAP	3	Organisation
008	Welche Faktoren beeinflussen die Kosten der Entsendung?	2	Soziales Umfeld
009	Aus welchen Bereichen werden Mitarbeiter entsendet? Finance	1	Organisation
010	Über welche Bildungsabschluss verfügen die entsandten Mitarbeiter hauptsächlich? Technologischer Abschluss	1	Organisation
001	Kann ich nach Ablauf des Auslandseinsatzes wieder im alten Unternehmensbereich arbeiten?	5	Reintegration
002	Wir durch den Auslandseinsatz die Möglichkeit aufgetan, in der Karriereleiter vorwärts zu kommen?	4	Karriere
003	Kann die Familie mit ins Ausland und wird Umzug / Wohnungssuche / Schule etc. seitens des Unternehmens unterstützt?	6	Familie
004	Wie regelmässig kommt das Unternehmen für Heimatbesuche auf?	3	Heimreise
005	Bietet das Unternehmen Unterstützung an, sich auf mögliche Risiken im Zielland vorzubereiten (polit. Lage, Kriegsrisiken, Naturkatastrophen, Impfungen, mediz. Versorgen, Versicherungsschutz ...)	6	Support
006	Ist das Unternehmen bereit, die Dauer wirklich vertraglich festzulegen bzw. nicht die Möglichkeit offen zu lassen, ungewollte Verlängerungsmöglichkeit einzubauen?	4	Arbeitsrecht
007	Hat das Unternehmen eine klare transparente Regelung für den Umgang Verdienst in Devisen, Versteuerung, Anrechnung Sozialversicherung, Renten-Zeiten etc.?	5	Sozialversicherung
008	Wird man bei ev. sprachlichen Defiziten im Vorfeld unterstützt?	5	Sprache
009	Gibt es Vorbereitungskurse auf ev. zu beachtende kulturelle Unterschiede im Zielland?	3	Kultur
010	Unterstützt das Unternehmen bei der Aufrechterhaltung der sozialen Kontakte im Heimatland (Familie, Freunde - Telefonkosten etc.)?	4	Soziales Umfeld
001	Wo werde ich dort untergebracht sein?	6	Soziales Umfeld
002	Wie wird der Auslandsaufenthalt vertraglich geregelt?	5	Arbeitsrecht
003	Wie ist die Infrastruktur in diesem Ort?	6	Soziales Umfeld
004	Welche Chancen bieten sich mir im Unternehmen, wenn ich wieder zurück bin?	6	Reintegration
005	Wer ist mein Ansprechpartner vor Ort?	6	Organisation
006	Welche Aufgaben habe ich in diesem ausländischen Werk genau?	6	Aufgabenstellung
007	Welche Kompetenzen habe ich dort?	5	Organisation
008	Wie oft werde ich die Möglichkeit haben nach Hause zu fliegen/fahren?	5	Heimreise
009	Wie ist die Mentalität in diesem Unternehmen?	6	Kultur
010	Was genau ist das Ziel meines Auslandsaufenthalts in diesem Werk?	6	Aufgabenstellung
001	Welche Strukturen (Unternehmen) sind vor Ort vorhanden?	6	Organisation
002	Habe ich vor Ort Eigentumsrechte? Christliche/ Muslimische- Länder	4	Kultur
003	Welche Freizeitangebote gibt es?	3	Soziales Umfeld
004	Welche medizinische Infrastruktur ist vorhanden?	6	Sozialversicherung



Nr.	Frage	W	Kategorie
005	Wie ist die generelle Infrastruktur ausgebaut? Verkehr/ Kultur	2	Kultur
006	Gibt es nach den 3Jahren Aufstiegschancen im Unternehmen?	6	Karriere
007	In welcher Zeitzone befindet sich die Stelle?	1	Land
008	Kann ich meine Familie/ Frau für die Zeit mitnehmen?	4	Familie
009	Welcher Absatzmarkt soll bedient werden?	3	Land
010	Kann der Vertrag verlängert werden?	2	Arbeitsrecht
001	über welches Land werde ich abgerechnet (China od. Österreich)	6	Land
002	bleibe ich in der österr. Sozialversicherung?	6	Sozialversicherung
003	gibt es eine zusätzliche Kranken u. Unfallversicherung	6	Sozialversicherung
004	wieviele Heimreisen werden bezahlt	6	Heimreise
005	werden Familienangehörige (soweit sie auch ins Ausland mitgehen) in das Unfallpaket mitaufgenommen	6	Familie
006	muß ich mich um anstehende Themen (Visum, Arbeitserlaubnis, Wohnung etc.) selbst kümmern?	6	Organisation
007	wer ist mein Ansprechpartner und wem bin ich unterstellt?	6	Organisation
008	was passiert bei einer ev. vorzeitigen Auflösung?	6	Arbeitsrecht
009	wer ist für die Besteuerung der Bezüge zuständig?	6	Steuerrecht
010	werden diese Auslandszeiten angerechnet?	6	Sozialversicherung
001	Rentenversicherung im Ursprungsland Rentenversicherung im Zielland	5	Sozialversicherung
002	Krankenversicherung im Ursprungsland Krankenversicherung im Zielland	5	Sozialversicherung
003	Steuer im Ursprungsland Steuer im Zielland	5	Steuerrecht
004	vertrauenswürdiger kompetenter Ansprechpartner im Zielland	6	Organisation
005	Aufgabe und Entlohnung	6	Verdienst
006	Heimreisen / Lebenspartner	4	Heimreise
007	Wohnung/Haus im Ursprungsland Wohnung/Haus im Zielland	4	Soziales Umfeld
008	Einsatz nach dem Auslandsaufenthalt	5	Reintegration
001	Wie ist die Entlohnung für den Auslandseinsatz?	6	Verdienst
002	Wie sieht die sozialversicherungstechnische Abwicklung aus? Bin ich nach wie vor in Österreich versichert, oder im Zielstaat?	6	Sozialversicherung
003	Wie ist die Krankenversicherung geregelt?	6	Sozialversicherung
004	Wie ist die steuerliche Behandlung geregelt?	6	Steuerrecht
005	Habe ich durch den Einsatz im Ausland irgendwelche Vor- oder Nachteile hinsichtlich Pensionszeiten?	5	Sozialversicherung
006	Wie sieht die Unterstützung des Unternehmens hinsichtlich Unterkunft aus?	6	Support
007	Wie wird meine Partnerin/Ehegattin miteinbezogen? Kann sie mitkommen? Wird diesbezüglich alles bezahlt (Flug, Unterkunft, etc)?	6	Familie
008	Falls jemand Kinder hat: welche Betreuungseinrichtungen gibt es vor Ort? Wie unterstützt das Unternehmen den gesamten Ablauf?	6	Familie
009	Wie viele Heimflüge sind im Paket enthalten?	6	Heimreise
010	Wie ist meine Jobsicherheit nach Ende des Auslandseinsatzes geregelt? Erhalte ich nachher eine höhere Position, eine gleichwertige?	6	Reintegration
001	Wo befindet sich mein Wohnort? Ist dieser weit von meinem Arbeitsplatz weg? Bin ich in der City oder am Land?	6	Soziales Umfeld
002	Wie schnell komme ich zu meinem Arbeitsplatz? Mit dem Auto oder Öffentlich?	6	Organisation
003	Wurde für mich in dem jeweiligen Arbeits-Land schon alles vorab erledigt oder muss ich mich selber erst um alles kümmern? Z.B. Wohnort (Haus od. Wohnung), Bankkonto, ...	6	Look and see



Nr.	Frage	W	Kategorie
004	Bin ich der einzige der in dieses Land geschickt wird (von der Firma her gesehen)? Bin ich auf mich alleine gestellt?	2	Organisation
005	Werde ich die ganze Woche, das ganze Monat in dem jeweiligen Land eingesetzt oder bin ich am WE zuhause oder alle 2 Wochen zuhause? (Im Bezug auf das soziale Umfeld im Heimatland und deren Pflege). Und auch ob jemand schon eine Familie	6	Familie
006	Wie lange dauert dieser Auslandseinsatz wirklich (in der Praxis meistens immer länger) und ist für mich ein Job im Heimatland gesichert nach erfolgreicher Beendigung dieses Einsatzes?	6	Reintegration
007	Welche "Goodies" werden geboten? z.b Bonusprogramm, Aufstieg im Job, mehr Gehalt,....	6	Verdienst
008	Wie gestaltet sich die Ärztliche Versorgung in dem jeweiligen Land, politische Situation,.....?	6	Sozialversicherung
009	Welche Freizeitgestaltung wird mir dort geboten und welches soziale Umfeld? Gibt es überhaupt dort auch Freizeit/Ausgleich oder wird fast nur gearbeitet?	5	Soziales Umfeld
010	Ist dieser Schritt überhaupt mit meiner momentanen Lebenssituation und Lebensphilosophie vereinbar?	6	Soziales Umfeld
001	Politische Stabilität im Land muss gewährleistet sein	6	Politische Situation
002	Landschaft - Umgebung ( keine Wüsten)	5	Land
003	Klimazone : kein Tropenklima	4	Land
004	Soziales Umfeld Vorort , Standard vergleichbar mit Österreich	5	Soziales Umfeld
005	Sprache Englisch	5	Sprache
006	Flugdistanz ab Flughafen Wien < 10 Std.	4	Land
007	Infrastruktur im Land ( Mobilität gewährleistet )	5	Soziales Umfeld
008	Hoher Qualitätsstandard bei Speisen und Getränke	5	Soziales Umfeld
009	Persönliche Weiterentwicklung ( Umgang mit andern Völkern und Kulturen)	6	Kultur
010	Sauberkeit und Ordnung im Land	5	Land
001	Dauer des Auslandsaufenthaltes	4	Dauer
002	Bezahlung und Lebenshaltungskosten im Land	3	Verdienst
003	Unterbringung (Hotel, Wohnung, Haus)	4	Soziales Umfeld
004	Familiennachzug (abhängig von der Dauer des Aufenthaltes)	6	Familie
005	Schulmöglichkeiten für Kinder (Kosten)	5	Familie
006	Gesundheitsversorgung	5	Sozialversicherung
007	Heimreisen (Anzahl, Kostenübernahme)	3	Heimreise
008	Rückkehr, Arbeitsplatzsicherung	4	Reintegration
009	Auftrag im Ausland (Behördenkontakte, Unterstützung)	5	Support
010	Sicherheitsaspekte (Gesetzeslage, Kultur, Religion)	2	Kultur
001	Wer unterstützt mich bei den Vorbereitungen vor Ort, wie zb Wohnungssuche etc?	6	Sprache
002	Besteht die Möglichkeit, vorbereitend einen Sprachkurs zu besuchen (falls die dortige Muttersprache nicht beherrscht wird)	6	Familie
002	Was ist mit meiner Familie? Wenn ich sie mitnehme: gibt es Unterstützung, was die Suche nach einer geeigneten Schule/Hort für mein(e) Kind(er) betrifft. Gibt es Unterstützung, einen Arbeitsplatz für meinen Partner zu finden?	6	Familie
003	Bleibe ich im Sozialversicherungssystem Österreich, um meine Ansprüche für die Pension zu wahren?	6	Sozialversicherung
004	Ist eine Zusatzversicherung im Ausland nötig, um im Fall eines Krankenstandes oder Unfalles bei mir / meiner Familie ausreichend versorgt zu sein? Welche ist in meinem Fall am geeignetsten?	6	Sozialversicherung
005	Wieviel Lohnsteuer muss ich bezahlen und an wen? Wer übernimmt die Formalitäten dazu?	6	Steuerrecht
006	Richtet sich meine wöchentliche Arbeitszeit/Urlaub etc nach dem österreichischen oder nach den ausländischen gesetzlichen Vorgaben?	5	Arbeitsrecht
007	Habe ich nach meiner Rückkehr wieder meinen "alten" Arbeitsplatz?Welche (Aufstiegs)Möglichkeiten ergeben sich nach meiner Rückkehr?	5	Reintegration
008	Gibt es wichtige Tipps im Umgang mit den Menschen dort?	6	Kultur
009	Was muss ich machen / was darf ich in keinem Fall tun, zB beim Grüßen, bei Gesprächen, beim Essen ...	5	Reintegration
009	Ist es möglich - egal ob aus privaten oder beruflichen Gründen - vor Ablauf der 3 Jahre wieder zurück zu kommen?	5	Reintegration
010	Was werde ich monatlich netto verdienen?	6	Verdienst



Nr.	Frage	W	Kategorie
001	Ist meine Familie bereit hier mit zugehen ?	6	Familie
002	Gibt es für die Kinder geeignete Schulen ?	6	Familie
003	Gibt es Diskriminierungen gegen meine Staatszugehörigkeit, Religion oder gegen Frauen ?	6	Kultur
004	Ist die politische Lage in diesem Land stabil ?	5	Politische Situation
005	Wie sieht die Kriminalitätsrate aus ?	5	Sicherheit
006	Gibt es entsprechend ausgebaut Infrastruktur (Einkaufsmöglichkeiten, Verkehrswege, Theater, Kino , etc...) ?	3	Soziales Umfeld
007	Gibt es Jobmöglichkeiten für meine Frau ?	6	Familie
008	Wie gut ist das Gesundheitssystem , ärztliche Versorgung, etc ...	6	Sozialversicherung
009	Welche Wohnmöglichkeiten gibt es ?	4	Soziales Umfeld
010	Wird die Ausbildung der Kinder (Matura, Dimplome, etc.) im Heimatland anerkannt ?	6	Familie
001	Ist die Rückkehr in die bisherige Tätigkeit nach der Rückkehr möglich?	6	Reintegration
002	Ist es möglich die Familie mitzunehmen?	6	Familie
003	Gib es deutschsprachig Schulen, welche nach der Rückkehr in Österreich auch anerkannt werden?	5	Familie
004	Werden Urlaubsflüge (Heimurlaub) auch für die Familie bezahlt?	4	Heimreise
005	In welchen Intervallen ist Urlaub zu Hause möglich?	4	Heimreise
006	Wie ist die Infrastruktur am Einsatzort ausgebaut? Freizeitangebot, Einkaufsmöglichkeiten,...?	4	Soziales Umfeld
007	Mobilität am neuen Arbeitsort? Dienstfahrzeug ? Ist der österreichische Führerschein überhaupt anerkannt?	4	Organisation
008	Gibt es Unterstützung bei sprachlichen Problemen?	5	Sprache
009	Visum-Angelegenheiten - wer kümmert sich um die Unterlagen?	5	Support
010	Wohnen am Dienstort? Dienstwohnung, eigene Wohnung, Hotel?	6	Soziales Umfeld
001	Welche Bedeutung hat für Sie, dass ihr Dienstvertrag österreichischen Recht unterliegt?	6	Arbeitsrecht
002	Wie wichtig ist für sie, dass sie auch während der genannten Entsendungszeit die Möglichkeit haben wieder in ihre vorherige Position zurückkehren zu können?	4	Reintegration
003	Welche Bedeutung hat es für sie, dass ihre Familie vor Ort eine Betreuung hat?	6	Familie
004	Ist ihnen die Art des urbanen Raums wichtig?	5	Soziales Umfeld
005	Welche Bedeutung hat es für sie ob sie mit Kollegen aus den gleichen Kulturkreis aus welchen sie stammen vor Ort zusammenarbeiten?	6	Kultur
006	Welche Bedeutung hat die geografische Lage des Ortes für sie?	6	Land
007	Welche Bedeutung haben die sozialen Umstände, in jenem Land in das sie versendet werden, für sie?	3	Soziales Umfeld
008	Ist es ihnen wichtig, die Sprache des Landes zu sprechen in welches sie versendet werden?	3	Sprache
009	Ist es ihnen wichtig sich mit der Kultur des Landes, in welches sie versendet werden, identifizieren zu können?	4	Kultur
010	Welche Bedeutung hat die Entsendung in ein anderes Land für ihre Karriere?	5	Karriere
001	Werden die Umsiedlungskosten von der Fa. bezahlt?	6	Soziales Umfeld
002	Ist der Auslandseinsatz finanziell interessant oder nur für die Lebenserfahrung?	6	Verdienst
003	Was wird der Familie vor Ort geboten? Auto, Schule, Kurse, Teilzeitarbeit für Frau?	5	Familie
004	Wieviele Heimflüge pro Jahr sind im Packet integriert?	4	Heimreise
005	Ist der Auslandseinsatz ein Schritt auf der Karriereleiter nach oben oder nur ein Schritt seitwärts?	6	Karriere
006	Wie erfolgt die Entlohnung...Doppelbesteuerung und dgl.	6	Steuerrecht
007	Bin ich vor Ort versichert?	5	Sozialversicherung



Nr.	Frage	W	Kategorie
008	Weche Schnittstellen habe ich in das HQ?	4	Organisation
009	Minimale Auslandsdauer und Kündigungsmöglichkeiten?	4	Dauer
010	Wird mir eine Wohnung/Haus gestellt?	4	Soziales Umfeld
001	Bekomme ich die Möglichkeit, die Sprache des Landes zu erlernen um mit meinen Mitarbeitern in den unteren Ebenen ohne Übersetzer zu reden?	6	Sprache
002	Ist es möglich das meine Familie mit mir mit zieht?	6	Familie
003	Muss ich in dem Land gesondert geschützt werden?	5	Sicherheit
004	Wie oft kann ich nachhause fliegen oder fahren?	4	Heimreise
005	Kann ich mir meinen Stellvertreter selber aussuchen?	6	Organisation
006	Haben die Schulen in diesem Land eine adäquate Schulausbildung zu unserer?	6	Familie
007	Kann ich mir meine Wohnung/Haus selber aussuchen?	5	Soziales Umfeld
008	Sind Besuche von Verwandten oder Freunden erlaubt?	4	Familie
009	Ist ein vorzeitiger Ausstieg aus dem Vertrag, ein gravierender Nachteil für mich?	4	Arbeitsrecht
010	Kann es vorkommen, dass mein Leben in Gefahr sein könnte?	4	Sicherheit
001	Wie sind die Arbeitsbedingungen in.....?	4	Arbeitsrecht
002	Wie schaut es mit der Abwicklung der Behördenormalitäten aus. ( Betreuung Vorort )	5	Support
003	Wo ist die Unterbringung ( Nähe zur Firma , wie viel m² )	3	Soziales Umfeld
004	Thema Autofahren: Was ist hierfür erforderlich. Wird der EU Führerschein anerkannt oder ist eine Eigene Prüfung erforderlich. Wie mobil bin ich vorort)	4	Soziales Umfeld
005	Wie ist die Fa. strukturiert. Welche Positon und Funktion habe ich in der Firma. Was genau sind meine Aufgaben.	6	Organisation
006	Wie schaut es mit der EDV Betreuung bei Problemen vorort aus. Ich bin Anwender. Habe zwar Grundkenntnisse in der Installation, aber bei speziellen Problemen wird's dann mühsam.	6	Organisation
007	Wenn weiter entfernt: Wie schaut es mit den Heimataufenthalten aus. Ab wann und wie oft kann man diese antreten. Werden diese bezahlt?	6	Heimreise
008	Welche Freizeitaktivitäten gibt es?	2	Soziales Umfeld
009	Wenn Landessprache nicht deutsch: Bis auf welche Ebene sprechen die Ma englisch. Gibt es einen Dolmetscher. Kann man einen Kurs für die Landessprache machen?	6	Sprache
010	Wie schaut es nach der Beendigung des Auslandeinsatzes aus? Welche Positon und Funktion habe ich danach?	6	Reintegration
001	Ab Wann?	5	Dauer
002	Was sind meine Ziele / Aufgaben?	6	Aufgabenstellung
003	Spricht jemand meine Sprache?	6	Sprache
004	Muss ich die Landessprache erlernen?	4	Sprache
005	Was passiert mit meinen jetzigen Arbeitsplatz (Position)?	6	Reintegration
006	Wie ist der finanzielle Ansporn?	5	Verdienst
007	Wie sieht mit der Unterkunft aus (inkl. Familie)?	5	Familie
008	Was passiert wenn ich früher nach Hause will?	5	Reintegration
009	Wer sind mein(e) Vorgesetzten?	4	Organisation
010	Wer bezahlt Heimflüge (Transport) innerhalb der Zeit?	4	Heimreise
001	Welches Netto-Einkommen werde ich im Ausland erhalten?	6	Verdienst
002	Wie sieht es mit der Krankenversicherung im Einsatzland aus? Sind Ärzte/Spitalskosten versichert?	6	Sozialversicherung
003	Welche Auswirkungen hat der Einsatz auf eventuelle Pensionszeiten?	4	Sozialversicherung
004	Wie sicher ist das Einsatzland?	6	Sicherheit

Nr.	Frage	W	Kategorie
005	Wie sieht es mit Kindergarten/Schule für mein Kind aus?	6	Familie
006	Bekommen wir eine angemessene Wohnung zur Verfügung gestellt?	6	Soziales Umfeld
007	Werden Reisen nach Österreich für mich und die Familie bezahlt?	5	Heimreise
008	Wo kann meine Frau arbeiten? Wird Sie bei der Jobsuche unterstützt?	6	Familie
009	Was passiert nach meiner Rückkehr?	6	Reintegration
010	Wird wirkt sich der Auslandseinsatz auf den bestehenden Arbeitsvertrag aus?	5	Arbeitsrecht
001	was kostet die entsendung ins ausland? (auch ev. nebenkosten( ticket, sprachkurse, unterkunft, umzugskosten...) berücksichtigen)	6	Support
002	welche Betreuung habe ich? im ausland? und von der mutterfirma?	6	Support
003	wie klar sind meine arbeitsziele definiert?	5	Aufgabenstellung
004	Sprachbarrieren (kann ich die sprache?)	6	Sprache
005	kann ich mit der Herausforderung der Lebensumstellung gut fertigwerden? (bei reisen in anderen kontinet) vermissen von familie und vertrauten (Freundeskreis)	6	Familie
006	was mache ich, wenn ich dort krank werde?	5	Sozialversicherung
001	Gibt es im U einen Verantwortlichen für Expeds? Wie ist grundsätzlich Betreuung geregelt?	4	Organisation
002	Wie ist Vorbereitung für Auslandseinsatz?	5	Look and see
003	o Sprachkurse	6	Sprache
004	o Einführung/Informationen über andere Kultur/anderes Land	3	Kultur
005	o Vorab Schulung bzgl. erforderlichen Fachkenntnissen?	5	Organisation
006	Welche Anreize werden MA gegeben?	5	Organisation
007	o Fachlich/ Entwicklungspotential/Perspektiven	6	Karriere
008	o Finanziell	4	Verdienst
009	Wie wird MA die Angst genommen, dass die im Ausland „alleine“ sind, Freunde und Familie hinterlassen und auch nach Ihrem Einsatz eine spannende Aufgabe haben? Wird dies nachhaltig weiterverfolgt?	5	Reintegration
010	Wie wird Einführung / Einarbeitung / Verantwortungsübergabe im U sein?	3	Aufgabenstellung
001	Unterstützung / Möglichkeit der Unterstützung bei Einführung ins soziale Umfeld / Freizeit?	4	Soziales Umfeld
002	Wie wird das Thema „Integration der Familie der Entsandten“ berücksichtigt und behandelt?	6	Familie
003	Wie sind Heimfahrten / Heimflüge geregelt? – Gleichgewicht / Ausgeglichenheit zwischen einerseits vor Ort ankommen/sich einleben und andererseits Kontaktpflege mit Familie /Freunden möglich?	5	Heimreise
004	Gibt es regelmäßigen Austausch mit Personalmanagement über Situation im Job, Vorstellungen wie es danach weitergehen soll, Zeitraum des Auslandsaufenthalts?	5	Dauer
005	Plant das Personalmanagement vorausschauend, so dass für Entsandten dann nach Ablauf der Zeit auch adäquate Stelle angeboten werden kann? Werden regelmäßig mögliche Perspektiven vor Ort oder woanders aufgezeigt?	6	Reintegration
006	Wenn Entsandte v.a. aus Ländern mit anderen Kulturen/Sitten/Lebensstandards zurückkommen – gibt es Programm, so dass Reintegration erleichtert wird, sie dort Halt finden und falls erforderlich auch wieder auf erforderliche Verhaltensweisen etc.	3	Kultur

Anzahl abgegebener Fragen 250



Nr.	Frage	W	Kategorie
001	Gehalt	6	Verdienst
002	Sozialversicherung	6	Sozialversicherung
003	Unterkunft	6	Soziales Umfeld
004	Heimreisen	6	Heimreise
005	Interkulturelle Vorbereitung	6	Kultur
006	Medizinische Versorgung	6	Sozialversicherung
007	Arbeitszeit, Urlaub, Feiertage	6	Arbeitsrecht
008	Strukturen am Einsatzort, Vorgesetzte	6	Organisation
009	Mitreise von Familienangehörigen	5	Familie
010	Wiedereingliederung	5	Reintegration
001	Was erwarten Sie sich von der Entsendung in Bezug auf Ihre Karriere?	6	Karriere
002	Was erwarten Sie sich in Bezug auf Ihre Tätigkeit bei der Host Organisation?	6	Organisation
003	Was erwarten Sie sich hinsichtlich Unterstützung bei Begleitmaßnahmen bzw. welche Bereitschaft bringen Sie mit, sich darum selbst zu kümmern (Visum, Steuern, Sozialversicherung, Wohnung, Behördenwege etc.)?	5	Support
004	Welche Initiativen setzen Sie selbst, um sich mit dem Entsendungsland selbst auseinander zu setzen (Kultur, Sprache, Land und Leute ...)?	4	Kultur
005	Welche Begleitmaßnahmen erwarten Sie vom Dienstgeber, Sie optimal auf das Gastland vorzubereiten (Pre-Assignment-Trip, kulturelles Training, Sprachkurse)	4	Support
006	Welche Erwartung haben Sie hinsichtlich Anbindung an die Heimat-Organisation während der Entsendung?	3	Organisation
007	Wann, Ihrer Meinung nach, sollte die Reintegration bzw. der weitere Karriereverlauf geklärt werden?	4	Reintegration
008	Welche Erwartung haben Sie, was den finanziellen Aspekt während der Entsendung angeht (Gehaltserhöhung, COLA, Hardship-Allowance ...)?	5	Verdienst
009	Was erwarten Sie sich was den Arbeitsrahmen bei der Gast-Organisation angeht (Arbeitszeit, Urlaub, Feiertage, Überstunden ...)?	4	Arbeitsrecht
010	Kennen Sie Ihren Vorgesetzten in der Host-Organisation - was erwarten Sie von ihm / ihr?	5	Organisation
001	Wie lange könnten Sie sich vorstellen im Ausland zu bleiben?	4	Dauer
002	Haben Sie das Vorhaben mit der Familie abgestimmt?	5	Familie
003	Könnten Sie sich vorstellen nach dem Aufenthalt einen weiteren anzuhängen?	3	Dauer
004	Welche Funktion würden Sie nach dem Aufenthalt einnehmen wollen?	3	Organisation
005	Würde ihre Familie mitkommen?	4	Familie
006	Heimflüge würden 2x p.a. beinhaltet sein; für Sie in Ordnung?	3	Heimreise
007	Sie würden vorab für zwei Wochen zu einem look and see trip nach ... gehen müssen; passt dies?	5	Look and see
008	Sie müssten die relevanten Kollegen vor Ort einschulen. Wie würden Sie das erledigen?	4	Organisation
009	Ihr Arbeitsvertrag würde im Heimatland ruhend gestellt und ein zusätzlicher für Ihre Tätigkeit im Ausland erstellt; für Sie i.o.?	5	Arbeitsrecht
010	Wie geübt sind Sie in der Landessprache?	5	Sprache
001	Haben Sie Kinder und würden diese mitgehen?	5	Familie
002	Wird Ihre Frau im Ausland berufstätig sein?	2	Familie
003	Kennen Sie bereits jemanden vor Ort?	3	Organisation
004	Sind Sie mit den Kulturen im besagten Land vertraut?	5	Kultur
005	Zielsetzung wäre in 2 Jahren die neue Abteilung aufzubauen; sehen Sie sich dazu im Stande?	5	Dauer
006	Haben Sie bereits in Ihrer vorherigen Firma Auslandserfahrung gehabt?	2	Organisation
007	Haben Sie Vorgaben zur Reintegration?	2	Reintegration
008	Sind Sie über die Arten der Sozialversicherungsanglegenheit informiert?	3	Sozialversicherung
009	Wo sehen Sie die meist gebrauchte Unterstützung des Unternehmens?	4	Support



Nr.	Frage	W	Kategorie
010	Wie sehen Ihre finanziellen Vorstellungen während des Auslandsaufenthaltes aus?	2	Verdienst
001	Waren Sie schon einmal in ... China?	3	Look and see
002	Wie gehen Sie mit anderen kulturellen Gegebenheiten um?	5	Kultur
003	Sind Sie der Landessprache in ausreichender Form mächtig?	5	Sprache
004	Warum wollen Sie für drei Jahre nach ... China?	3	Dauer
005	Was sagen Sie dazu, wenn Sie nach Ablauf der Zeit im gleichen Job wie jetzt positioniert werden würden?	3	Reintegration
006	Wie lange könnten Sie sich vorstellen in ... China zu bleiben?	4	Dauer
007	Hat Sie jemand auf das Jobangebot aufmerksam gemacht?	3	Aufgabenstellung
008	Wie sehen Sie die Unterstützung für Ihre Familie?	5	Support
009	Benötigen Sie Hilfe bei der Wohnungssuche vor Ort?	4	Support
010	Würden Sie auch vor der Zeit für eine kurze Zeit nach ... China gehen?	5	Look and see
001	Können Sie sich vorstellen für einen gewissen Zeitraum unser Unternehmen im Ausland zu vertreten?	6	Dauer
002	Sind Sie bereit und wollen Sie eine neue Kultur und Umwelt kennenlernen?	5	Kultur
003	Denken an Ihr privates Umfeld - Denken Sie das dies für alle funktioniert oder sehen Sie da bereits jetzt mögliche Hürden?	5	Familie
004	Was erwarten Sie von uns bzw. welche Unterstützung erwarten Sie?	5	Support
005	Welchen Einfluss hat der finanzielle Part auf Ihre Entscheidung?	5	Verdienst
006	Benötigen Sie eine Lösung für Ihre ganze Familie? (Job, Schule, Haus, Wohnung)	5	Familie
007	Wie sehen Sie sich selber in naher Zukunft bzw. Ihre Karriereplanung innerhalb unseres Unternehmens?	5	Karriere
008	Denken Sie, Sie sind in der Lage in einem anderen Land eine Kaderfunktion zu übernehmen?	5	Aufgabenstellung
009	Wie lange sind Sie bereit ins Ausland zu gehen?	5	Dauer
010	Konsequenzen - Sind Sie sich deren bewusst? Familie, Freunde, Hobbies, Vereine etc.)	4	Dauer
001	Welche monetären Anreize versprechen Sie sich bei einer Auslandsentsendung?	5	Verdienst
002	Soll Ihnen das Unternehmen bei der Suche nach einer Wohnmöglichkeit helfen?	4	Soziales Umfeld
003	Wird Ihre Familie ebenfalls ins Ausland mitgehen?	6	Familie
004	Wie lange würden Sie im Ausland bleiben?	6	Dauer
005	Was sind die Gründe für einen Aufenthalt im Ausland?	6	Aufgabenstellung
006	Würden Sie Ihren Aufenthalt ev. verlängern oder würden Sie auch in ein anderes Land anschl. Gehen?	6	Dauer
007	Wie Sehen Sie Ihre Aufgabe vor Ort?	5	Aufgabenstellung
008	Wie sehen Sie Ihre Integration im Ausland?	6	Organisation
009	Was würden Sie zum Thema neuer Arbeitsvertrag für das Bestimmungsland sagen?	5	Arbeitsrecht
010	Wie sehen Sie Ihre Rückkehr?	6	Reintegration
001	Wird auch die Familie im Ausland unterstützt? (zB: Schule od. Kindergarten, Arbeitsplatz für Lebenspartner?)	6	Support
002	Gibt es dort Stammtisch oder ähnliches zur Kontaktaufnahme zu anderen Expats?	4	Soziales Umfeld
003	Folgt auf den Auslandsaufenthalt eine bessere Anstellung im Heimatland?	5	Reintegration
004	Gibt es zusätzliche Incentives/Gehaltserhöhung?	3	Verdienst
005	Bekommt man Sprachkurse vom Unternehmen (vor Antritt Reise)	6	Sprache
006	Werden Flug/Unterbringung/Auto vom Unternehmen organisiert?	6	Heimreise
007	Hat man an dem Standort nur ausländische Kollegen oder auch vom eigenen Heimatland (bezüglich Kulturunterschieden)	5	Kultur
008	Bekommt man vom Unternehmen Unterstützung in rechtlichen Angelegenheiten (Visum, Versicherung,...)	6	Support

Nr.	Frage	W	Kategorie
009	Ist der Auslandsaufenthalt zeitlich begrenzt und weiß man auch im Voraus auf wie lange?	6	Dauer
010	Bekommt man für den Auslandsaufenthalt noch extra Schulungen (ausländische Arbeitsmentalität, Kultur, Sprache, Land)	6	Support

Anzahl abgegebener Fragen 80

# Anlagen, Teil 3 – Firmenlisten

Entsendung E-MAIL“PM“ [Teil 1](#) an folgende Unternehmen

Firma

- 1 OMV
- 2 Strabag
- 3 REWE
- 4 Spar
- 5 Porsche Holding
- 6 voestalpine
- 7 magna international europe
- 8 Steinacher
- 9 ÖBB
- 10 Telekom
- 11 borealis
- 12 mondi
- 13 österreichische Elektrizitätswirtschaft
- 14 alpine holding gmbh
- 15 hofer
- 16 red bull
- 17 heineken
- 18 andritz
- 19 casinos austria
- 20 österreichische Elektrizitätsag
- 21 porsche inter auto
- 22 wiener stadtwerke
- 23 a-tec
- 24 siemens ag
- 25 bmw group
- 26 markant
- 27 evn ag
- 28 österreichische lotterien
- 29 henkel central eastern europe
- 30 bmw motoren
- 31 österreichische post
- 32 novomatic group of companies
- 33 swarovski
- 34 rail cargo austria
- 35 eongas
- 36 xxxlutz KG
- 37 e&t energie handelsgmbh
- 38 alpla werke

- 39 münze österreich ag
- 40 ÖBB Infrastruktur AG
- 41 EAA EnergieAllianz Austria GmbH
- 42 Asfinag
- 43 Agrana Beteiligungs AG
- 44 Austrian Airlines AG Gruppe
- 45 Liebher International Austria GmbH
- 46 Telekom Austria AG
- 47 Wienerberger AG
- 48 AE&E Group
- 49 Energie AG OÖ
- 50 Austrian Airlines AG
- 51 D. Swarovski & Co GR.
- 52 Constantia Packaging AG
- 53 mobilcom Austria AG
- 54 Porsche Austria GmbH & Co KG
- 55 Salzburg AG für Energie, Verkehr und Telekommunikation
- 56 Egger Holzwerkstoffe GmbH
- 57 Alpine Bau GmbH
- 58 Swietelsky BauGmbH
- 59 hagebau Handelsges. für Baustoffe GmbH & Co KG
- 60 Lenzing AG
- 61 MAN Nutzfahrzeuge Österreich AG
- 62 Schenker & Co AG
- 63 RHI AG - Gr.
- 64 Sandoz GmbH (vormals Biochemie GmbH)
- 65 Mercedes-Benz Österreich - Gr.
- 66 LKW Walter Internationale Transportorganisation AG
- 67 Verbund - Austrian Hydro Power AG
- 68 Roth - Gr.
- 69 dm drogerie markt GmbH
- 70 Zumtobel AG
- 71 Raiffeisen Informatik GmbH
- 72 Kelag - Kärntner Elektrizitäts-AG
- 73 Schmid Industrieholding GmbH
- 74 Energie Steiermark AG
- 75 BP Austria AG
- 76 Herba Chemosan Apotheker AG
- 77 T-Mobile Austria GmbH
- 78 Greiner Holding AG
- 79 Kika - Leiner
- 80 Blum - Gruppe
- 81 VA Intertrading AG (VAIT)
- 82 Pappas - Gruppe
- 83 Leipnik-Lundenburger Invest Beteiligungs AG
- 84 Media - Saturn Bet.GmbH - Gr.
- 85 Constantia Flexibles Holding GmbH

- 86 Wiesenthal & Co AG
- 87 Constantia Industries AG
- 88 Infineon Technologies Austria AG
- 89 Österr. Rundfunk (ORF)
- 90 MCE AG
- 91 Prinzhorn Holding GmbH
- 92 Plansee Holding AG
- 93 Cross Industries AG
- 94 MB - AutomobilvertriebsGmbH
- 95 Gebrüder Weiss GmbH
- 96 MAN Nutzfahrzeuge Vertrieb Süd AG
- 97 Bosch Robert AG
- 98 Liebherr - Werk Nenzing GmbH
- 99 Trenkwalder International AG (vormals: Trenkwalder Personaldienste AG)
- 100 Voith St. Pölten

**Entsendung E-MAIL“PM“ Teil 2 an folgende Unternehmen**

<b>Firma</b>	<b>webadresse</b>
1 OMV AG Wien	<a href="http://www.omv.com">www.omv.com</a>
2 Rewe Austria Konzern Wiener Neudorf	<a href="http://www.rewe.de">www.rewe.de</a>
3 Spar Gruppe Salzburg	<a href="http://www.spar.at">www.spar.at</a>
4 Porsche Holding Salzburg	<a href="http://www.porschesalzburg.at">www.porschesalzburg.at</a>
5 Bau Holding Strabag AG Spittal/Drau	<a href="http://www.bauholding.at">www.bauholding.at</a>
6 Siemens Gruppe Österreich Wien	<a href="http://www.siemens.com">www.siemens.com</a>
7 VA Technologie AG Linz	<a href="http://www.vatech.co.at">www.vatech.co.at</a>
8 Telekom Austria Wien	<a href="http://www.telekom.at">www.telekom.at</a>
9 Österr. Bundesbahnen ÖBB Wien	<a href="http://www.oebb.at">www.oebb.at</a>
10 Voest Alpine AG Linz	<a href="http://www.voestalpine.com">www.voestalpine.com</a>
11 Z E V Markant Wien	<a href="http://www.markant.co.at">www.markant.co.at</a>
12 Chrysler Austria GmbH Wien	<a href="http://www.chrysler.at">www.chrysler.at</a>
13 BMW Group Österreich Steyr	<a href="http://www.bmw.at">www.bmw.at</a>
14 Austrian Airlines Konzern Wien	<a href="http://www.aua.at">www.aua.at</a>
15 Hofer KG Sattledt	<a href="http://www.hofer.at">www.hofer.at</a>
16 Wiener Stadtwerke-Konzern Wien	<a href="http://www.wienerstadtwerke.at">www.wienerstadtwerke.at</a>
17 RHI Konzern Wien	<a href="http://www.rhi.at">www.rhi.at</a>
18 Frantschach AG Wien	<a href="http://www.frantschach.com">www.frantschach.com</a>
19 Porr Konzern Wien	<a href="http://www.porr.at">www.porr.at</a>
20 Magna Steyr Group Oberwaltersdorf	<a href="http://www.magnasteyr.com">www.magnasteyr.com</a>
21 Adeg Österreich Wien	<a href="http://www.adeg.at">www.adeg.at</a>
22 Casinos Austria Wien	<a href="http://www.casinos.at">www.casinos.at</a>
23 Verbund Konzern Wien	<a href="http://www.verbund.at">www.verbund.at</a>
24 Swarovski Gruppe Österreich Wattens	<a href="http://www.swarovskioptik.at">www.swarovskioptik.at</a>
25 RWA-Raiffeisen Ware Austria Wien	<a href="http://www.rwa.at">www.rwa.at</a>
26 Voest Alpine Stahl Linz	<a href="http://www.voest.at">www.voest.at</a>



27	Wienerberger AG Wien	<a href="http://www.wienerberger.at">www.wienerberger.at</a>
28	Österr. Post AG Wien	<a href="http://www.post.at">www.post.at</a>
29	Egger Gruppe St. Johann/T	<a href="http://www.egger.at">www.egger.at</a>
30	Böhler-Uddeholm Konzern Wien	<a href="http://www.boehler-uddeholm.com">www.boehler-uddeholm.com</a>
31	Philips Austria GesmbH Wien	<a href="http://www.philips.at">www.philips.at</a>
32	Alpine Bau Gruppe Wals	<a href="http://www.alpine.at">www.alpine.at</a>
33	Opel Austria Gruppe Wien	<a href="http://www.opel.at">www.opel.at</a>
34	Strabag AG Spittal / Drau	<a href="http://www.strabag.at">www.strabag.at</a>
35	Zumtobel Konzern Dornbirn /	<a href="http://www.zumtobel.com">www.zumtobel.com</a>
36	Andritz-Gruppe Graz	<a href="http://www.andritz.com">www.andritz.com</a>
37	Alpla-Gruppe Hard	<a href="http://www.alpla.com">www.alpla.com</a>
38	Österreichische Lotterien Wien /	<a href="http://www.lottery.co.at">www.lottery.co.at</a>
39	VA Intertrading Linz	<a href="http://www.vait.com">www.vait.com</a>
40	VA Tech Transm. & Distribution Wien	<a href="http://www.vatech-td.com">www.vatech-td.com</a>
41	Kika/Leiner St. Pölten	<a href="http://www.kika.at">www.kika.at</a>
42	Lutz GmbH Wels	<a href="http://www.lutz.at">www.lutz.at</a>
43	Austria Tabak AG Wien	<a href="http://www.austriatabak.at">www.austriatabak.at</a>
44	Mayr-Melnhof Konzern Wien	<a href="http://www.mayr-melnhof.com">www.mayr-melnhof.com</a>
45	Voest Alpine Industrieanlagenbau Linz	<a href="http://www.vait.at">www.vait.at</a>
46	Mercedes-Benz Österreich Salzburg	<a href="http://www.mercedes-benz.at">www.mercedes-benz.at</a>
47	BP Austria AG & Co Wien	<a href="http://www.bpaustria.at">www.bpaustria.at</a>
48	T-Mobile Austria GmbH Wien	<a href="http://www.t-mobile.at">www.t-mobile.at</a>
49	Neusiedler AG Hausmening /	<a href="http://www.neusiedler.com">www.neusiedler.com</a>
50	Red Bull Fuschl am See	<a href="http://www.redbull.at">www.redbull.at</a>
51	Hagebau Österreich Brunn/Gebirge /	<a href="http://www.hagebau.at">www.hagebau.at</a>
52	Shell Austria Wien	<a href="http://www.shell.at">www.shell.at</a>
53	EVN Maria Enzersd.	<a href="http://www.evn.at">www.evn.at</a>
54	Asfinag Wien	<a href="http://www.asfinag.at">www.asfinag.at</a>
55	Interspar GmbH Salzburg	<a href="http://www.spar.at">www.spar.at</a>
56	Metro Österreich Vösendorf	<a href="http://www.metro.at">www.metro.at</a>
57	Liebherr Austria Holding Bischofshofen	<a href="http://www.liebherr.at">www.liebherr.at</a>
58	Biochemie GmbH Kundl	<a href="http://www.sandoz.at">www.sandoz.at</a>
59	Agrana Beteiligungs-AG Wien	<a href="http://www.agrana.com">www.agrana.com</a>
60	bauMax Klosterneuburg	<a href="http://www.baumax.at">www.baumax.at</a>
61	ORF Wien	<a href="http://www.orf.at">www.orf.at</a>
62	Constantia Verpackungen Wien	<a href="http://www.constantia.biz">www.constantia.biz</a>
63	Media-Saturn Vösendorf ...	<a href="http://www.saturn.at">www.saturn.at</a>
64	MAN Steyr AG Steyr /	<a href="http://www.man.at">www.man.at</a>
65	Herba Chemosan Apotheker-AG Wien	<a href="http://www.herba-chemosan.at">www.herba-chemosan.at</a>
66	Schenker & CO AG Wien	<a href="http://www.schenker.at">www.schenker.at</a>
67	W. Hamburger Konzern Pitten /	<a href="http://www.hamburger.ag">www.hamburger.ag</a>
68	Baustoffimportkontor Wien /	<a href="http://www.bik-vie.com">www.bik-vie.com</a>
69	Energie Steiermark Holding AG Graz	<a href="http://www.estag.com">www.estag.com</a>
70	Henkel CEE Wien	<a href="http://www.henkel-cee.com">www.henkel-cee.com</a>
71	IBM Österreich GmbH Wien	<a href="http://www.ibm.at">www.ibm.at</a>
72	Wiesenthal & Co. Wien	<a href="http://www.wiesenthal.at">www.wiesenthal.at</a>
73	Lkw Walter Wr. Neudorf	<a href="http://www.lkw-walter.at">www.lkw-walter.at</a>

74	GTT Holding AG Wien	<a href="http://www.tui.com">www.tui.com</a>
75	dm drogerie markt Wals	<a href="http://www.dm-drogeriemarkt.at">www.dm-drogeriemarkt.at</a>
76	Teerag-Asdag AG Wien	<a href="http://www.teerag-asdag.at">www.teerag-asdag.at</a>
77	Robert Bosch AG Wien	<a href="http://www.bosch.at">www.bosch.at</a>
78	VA Tech Hydro Wien	<a href="http://www.vatech-hydro.at">www.vatech-hydro.at</a>
79	Austria Metall AG Ranshofen	<a href="http://www.amag.at">www.amag.at</a>
80	Lenzing Konzern Lenzing	<a href="http://www.lenzing.com">www.lenzing.com</a>
81	Wolfgang Denzel AG Wien	<a href="http://www.denzel.at">www.denzel.at</a>
82	Wienstrom GmbH Wien	<a href="http://www.wienstrom.at">www.wienstrom.at</a>
83	Pipelife International Wr. Neudorf	<a href="http://www.pipelife.at">www.pipelife.at</a>
84	Zielpunkt Wien	<a href="http://www.zielpunkt.at">www.zielpunkt.at</a>
85	Sappi Gratkorn GmbH Gratkorn	<a href="http://www.sappi.com">www.sappi.com</a>
86	Intersport Österreich Wels	<a href="http://www.sport.co.at">www.sport.co.at</a>
87	Öbau Zentrale Wels	<a href="http://www.oebau.at">www.oebau.at</a>
88	Berglandmilch Pasching	<a href="http://www.berglandmilch.at">www.berglandmilch.at</a>
89	Plansee Gruppe Reutte	<a href="http://www.plansee.at">www.plansee.at</a>
90	VA Tech Elin EBG Wien	<a href="http://www.vatechelinbg.at">www.vatechelinbg.at</a>

# Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

St. Pölten, den Juni 2012

Kurt Wostry